新闻传播学文库

麦尚文 著

全媒体融合模式研究

中国报业转型的理论逻辑与现实选择

中国人民大学出版社

时下“全媒体”已成为我国传媒业转型的热门话题，可是由于缺乏经验，误区较多，融合效果并不理想，加大这方面的研究非常紧迫。麦尚文抓住这一命题，对全媒体的概念体系、实践模式与发展逻辑等进行了详实而系统的创新研究。作者调研扎实，见解深刻，业界和学界能从这本书中找到释疑解惑的“钥匙”。

暨南大学新闻与传播学院院长、教授、博士生导师　范以锦

作者将中西方媒介融合的研究发现与本国报业转型的现实问题有机结合，获得了具有创新价值的本土化研究成果。作者对中国式融合路径作了多维度考察，提出“关系为王”、“融合边界”、“嵌入度”融合指标等论点，为“融合新闻”理论注入更多元素，理论创新堪称亮点，相信这部专著对我国传统新闻业转型有重要的参考价值。

中国人民大学新闻学院副院长、教授、博士生导师　蔡雯

敌人还是情人？嫁接还是改嫁？对所有新闻从业者和研究者来说，新媒体全媒体融媒体的话题绕不过说不尽。是的，在社会对话系统的关系节点上，传媒试图重新定位；在社会变革体系的关键节点上，传媒梦想脱胎换骨。行业与行规，价值与价值观，问题有了答案却不再确定。这本书吸引人之处，在于对中国传统新闻业的穿透与穿越，更在于对全媒体十年行动的洞察与洞见。

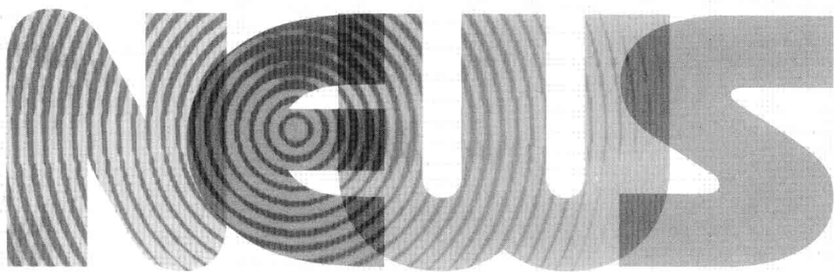
南方网总编辑、南方都市报总编辑　曹轲

策划编辑 李学伟　翟江虹
责任编辑 汪凌波　翟江虹


ISBN 978-7-300-14903-5
9 787300 149035 >
定价：32.00元

ISBN 978-7-300-14903-5

麦尚文　著



全媒体融合模式研究

中国报业转型的理论逻辑与现实选择

图书在版编目（CIP）数据

全媒体融合模式研究/麦尚文著．—北京：中国人民大学出版社，2012.1
（新闻传播学文库）
ISBN 978-7-300-14903-5

Ⅰ.①全… Ⅱ.①麦… Ⅲ.①新闻事业-研究-中国-2006～2010
Ⅳ.①G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 268953 号

新闻传播学文库

全媒体融合模式研究

中国报业转型的理论逻辑与现实选择

麦尚文 著

Quanmeiti Ronghe Moshi Yanjiu

出版发行	中国人民大学出版社		
社　　址	北京中关村大街 31 号	**邮政编码**	100080
电　　话	010－62511242（总编室）		010－62511398（质管部）
	010－82501766（邮购部）		010－62514148（门市部）
	010－62515195（发行公司）		010－62515275（盗版举报）
网　　址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com（人大教研网）		
经　　销	新华书店		
印　　刷	北京宏伟双华印刷有限公司		
规　　格	148 mm×210 mm　32 开本	**版　　次**	2012 年 3 月第 1 版
印　　张	10.625 插页 2	**印　　次**	2012 年 3 月第 1 次印刷
字　　数	295 000	**定　　价**	32.00 元

总　序

自 1997 年国务院学位委员会将新闻传播学擢升为一级学科以来，中国的新闻传播学学科建设突飞猛进，这也对教学、科研以及学术著作出版提出了新的、更高的要求。

继 1999 年中国人民大学出版社推出“21 世纪新闻传播学系列教材”之后，北京广播学院出版社、华夏出版社、南京大学出版社、中国社会科学出版社、新华出版社等十余家出版社纷纷推出具有不同特色的教材和国外新闻传播学大师经典名著汉译本。但标志本学科学术水平、体现国内最新科研成果的专著尚不多见。

同一时期，中国的新闻传播学教育有了长足进展。新闻传播学专业点从 1994 年的 66 个猛增到 2001 年的 232 个。据不完全统计，全国新闻传播学专业本

科、专科在读人数已达5万名之多。新闻传播学学位教育也有新的增长。目前全国设有博士授予点8个，硕士授予点40个。中国人民大学新闻学院、复旦大学新闻学院等一批研究型院系正在崛起。北京大学和清华大学的新闻传播学教育以高起点、多专业为特色，揭开了这两所百年名校蓬勃发展的新的一页。中国传媒大学以令人刮目相看的新水平，跻身中国新闻传播教育名校之列。武汉大学新闻与传播学院等以新获得博士授予点为契机所展开的一系列办学、科研大手笔，正在展示其特有的风采与魅力。学界和社会都企盼这些中国新闻传播教育的"第一梯队"奉献推动学科建设的新著作和新成果。

进入新世纪以来，随着以互联网为突破口的传播新媒体的迅速普及，新媒体与传统媒体的联手共进，以及亿万国人参与大众传播能动性的不断强化，中国的新闻传媒事业有了全方位的跳跃式的大发展。人民群众对大众传媒的使用，从来没有像今天这样广泛、及时、须臾不可或缺，人们难以逃脱无处不在、无时不有的大众传媒的深刻影响。以全体国民为对象的新闻传播学大众化社会教育，已经刻不容缓地提到全社会，尤其是新闻传播教育者面前。为民众提供高质量的新闻传播学著作，已经成为当前新闻传播学界的一项迫切任务。

这一切都表明，出版一套满足学科建设、新闻传播专业教育和社会教育需求的高水平新闻传播学学术著作，是当前一项既有学术价值又有现实意义的重要工作。"新闻传播学文库"的问世，便是学者们朝着这个方向共同努力的成果之一。

"新闻传播学文库"希望对于新闻传播学学科建设有一些新的突破：探讨学科新体系，论证学术新观点，寻找研究新方法，使用论述新话语，摸索论文新写法。一句话，同原有的新闻学或传播学成果相比，应该有一点创新，说一些新话，文库的作品应该焕发出一点创新意识。

创新首先体现在对旧体系、旧观念和旧事物的扬弃。这种扬弃之所以必要，人文社会科学工作者之所以拥有理论创新的权利，就在于与时俱进是马克思主义的理论品质，弃旧扬新是学科发展的必

由之路。恩格斯曾经指出，我们的理论是发展的理论，而不是必须背得烂熟并机械地加以重复的教条。一位俄国作家回忆他同恩格斯的一次谈话时说，恩格斯希望俄国人——不仅仅是俄国人——不要去生搬硬套马克思和他的话，而要根据自己的情况，像马克思那样去思考问题，只有在这个意义上，“马克思主义者”这个词才有存在的理由。中国与外国不同，旧中国与新中国不同，新中国前30年与后20年不同，在现在的历史条件下研究当前中国的新闻传播学，自然应该有不同于外国、不同于旧中国、不同于前30年的方法与结论。因此，“新闻传播学文库”对作者及其作品的要求是：把握时代特征，适应时代要求，紧跟时代步伐，站在时代前列，以马克思主义的理论勇气和理论魄力，深入计划经济到市场经济的社会转型期中去，深入党、政府、传媒与阅听人的复杂的传受关系中去，研究新问题，寻找新方法，获取新知识，发现新观点，论证新结论。这是本文库的宗旨，也是对作者的企盼。我们期待文库的每一部作品，每一位作者，都能有助于把读者引领到新闻传播学学术殿堂，向读者展开一片新的学术天地。

创新必然会有风险。创新意识与风险意识是共生一处的。创新就是做前人未做之事，说前人未说之语，或者是推翻前人已做之事，改正前人已说之语。这种对旧事物旧体系旧观念的否定，对传统习惯势力和陈腐学说的挑战，对曾经被多少人诵读过多少年的旧观点旧话语的批驳，必然会招致旧事物和旧势力的压制和打击。因此，执著于理论创新的学人们，又必须时时唤醒自己的风险意识。再说，当今的社会进步这么迅猛，新闻传媒事业发展这么飞速，新闻传播学学科建设显得相对迟缓和相对落后。这种情况下，“新闻传播学文库”作者和作品的一些新观点新见解的正确性和科学性有时难以得到鉴证，即便一些正确的新观点新见解要成为社会和学人的共识，也有待实践和时间。因此，张扬创新意识的同时，作者必须具备同样强烈的风险意识。我们呼吁社会与学人对文库作者及其作品给予最多的宽容与厚爱。这里并不排斥而是真诚欢迎对作品的批评，因为严厉而负责的批评，正是对作者及其作品的厚爱。

当然，“新闻传播学文库”有责任要求作者提供自己潜心钻研、

深入探讨、精心撰写、有一定真知灼见的学术成果。这些作品或者是对新闻传播学学术新领域的拓展，或者是对某些旧体系旧观念的廓清，或者是向新闻传媒主管机构建言的论证，或者是作者运用中国语言和中国传统文化对海外新闻传播学著作的新的解读。总之，文库向人们提供的应该是而且必须是新闻传播学学术研究中的精品。这套文库的编辑出版贯彻少而精的原则，每年从中国人民大学校内外众多学者的研究成果中精选三至五种，三至四年之后，也可洋洋大观，可以昂然耸立于新闻传播学乃至人文社会科学学术研究成果之林。

新世纪刚刚翻去第一页，中国人民大学出版社经过精心策划和周全组织，推出这套文库。对于出版社的这种战略眼光和作者们齐心协力的精神，我表示敬佩和感谢。我期望同大家一起努力，把这套文库的工作做得越来越好。

以上絮言，是为序。

童兵

序

2004年我在美国做富布莱特项目研究的时候，第一次接触到“媒介融合”、“融合新闻”这些概念。在阅读了大量相关的论文、专著并对美国一些媒体进行了实地考察之后，我撰写并发表了若干篇文章，第一次把美国媒介融合的经典案例和代表性学术观点介绍给国内同行。近几年来，“融合”已经成为我国各类型的新闻媒体共同探索的前沿课题，而新闻传播学界对此课题的研究也在不断深入和拓展，取得了一批可喜的成果。暨南大学新闻与传播学院的青年教师麦尚文博士撰写的这部专著，是这一研究领域中值得关注的又一部力作。

关于媒介融合，尤其是传统媒体在新技术革命推动下的融合和变革，中外研究者的观察和分析从一开始就呈现出多元化的视角和不同的研究旨趣，这与传

媒业界融合实践的复杂性和多样化是相吻合的。我从美国回来后也一直在继续这一课题的研究，这期间我个人指导毕业的博士生近十人，有来自新闻传播院系的教师，也有来自传媒一线的记者编辑，他们基本上都在这个领域中展开研究工作，实际上形成了一个从各种角度研究媒介融合的小团队，大家在一起分享学术灵感、进行智慧碰撞，最终每个人都完成了较高质量的博士学位论文。他们的研究对象包括了报纸、广播电视、通讯社等各类媒体，研究内容涉及融合的动因模式、业务变革、机制管理等各个方面。在这个团队中，麦尚文进入的时间较晚，这意味着他需要付出比前人更多的努力，才能在大家已有的成果基础上进一步有所突破和创新。令人欣慰的是，小麦是个非常聪慧好学的人，在读博士之前已经做了几年大学教师，有扎实的专业功底和学术积累。更难得的是，他一直没有和媒体一线脱离，任教的同时他还在广州的一些媒体参与采编工作，有亲身实践的体验和感悟。这些都为他完成自己的研究打下了良好的基础。

这部专著是作者以博士学位论文为基础撰写的，是国内第一部研究报业“全媒体”转型的著作。作者将中西方媒介融合的相关研究发现与对本国报业转型的现实问题研究有机结合，获得了具有创新价值的本土化的研究成果。这项研究主要采用田野调查与深度访谈相结合的研究方法，作者对我国报业转型中最有代表性的“全媒体”布局的五种模式样本单位进行了实地调研，包括人民日报社的“报网双核模式”、解放日报报业集团的“终端模式”、南都报系的“全线集群模式”、烟台日报传媒集团的“小型通讯社模式”，以及宁波日报报业集团的“网络门户模式”，总结了当下中国报纸在融合与转型进程中的经验和问题，并提出了改进的思路和建议。在截至目前的对中国报业改革的研究中，能够如此全面、深入、细致地调研不同类型的融合模式，洞察其局限性而且有独到建言的研究成果并不多见。我相信这部专著对于我国报业转型具有重要的参考价值与实践意义。

虽然这是一部应用新闻学的专著，但作者在理论上的创新却堪称又一亮点。与以往这一领域的研究不太相同的是，这项研究立足于“关系”视角，尝试提出了“融合新闻”的本土化理论。作者认

为媒介融合使新闻内涵被结构性重塑，具有“私人化、移动性与全景式”的三重属性与面相；认为“关系即信息”是全媒体新闻本质的一种社会诠释；认为媒体扮演着“社会对话系统的节点角色”，并揭示了从全媒体到融媒体，媒体社会属性与组织形态的重构。这些论点是对目前融合进程中新闻与媒体的一种全新的诠释，带给人启示。基于对国内报业全媒体模式的观察与思考，作者在书中提出并阐释了“融合边界”理论，为媒体融合进程中的结构变革提供了更为开阔的理论视野。在作者采用的关系范式中，全媒体融合模式在理论上呈现为三个核心层：“内容”（信息）、“平台”（边界）与“关系”（结构）。作者提出了从“联结度”到“嵌入性”的两个不同层次的融合度测量指标，并提出把“嵌入性”当作最重要的融合度指标概念，纳入全媒体融合模式及其价值体系之中。这一理论建构新颖而独特。

当然，作为应用科学的任何理论都迫切需要实践的检验，更需要在实践发展中不断完善。从2005年8月国家新闻出版总署报刊司在第二届中国报业竞争力年会上首次提出“数字报业”并于次年8月正式启动“数字报业实验室计划”至今，我国报界的转型之路一直在艰难的探索中向前拓展。国情和体制的差异，决定我国报业发展不可能也不应该完全步西方发达国家报业之后尘，而需要根据自身的条件和机遇，找到适合自己的道路。新闻学界的同仁们时时刻刻关注着这场变革，并力图以理论创新推进我国报业健康发展。

在报业变革的每一个阶段，大家所获得的研究成果都是值得珍惜的，但同时也会因为历史的局限性而难免出现某些疏漏和欠缺。比如具体到这本专著，其研究对象主要锁定在中国报业转型现阶段最有代表性的一些媒体，这些媒体实际上都还处于进一步的发展和变化之中。因此，建立在这些样本研究基础上的理论发现显然还需要更长时期的跟进研究，甚至需要超出这一样本范围的更丰富的实证研究来补充、修正和完善。我相信这也会是一向乐于治学、勤勉敬业的小麦将继续做下去的工作，并期待看到他更高水平的后续研究成果。

蔡雯

2012年2月于中国人民大学

内容提要

■ 全媒体模式的"第一个五年"

本研究把全媒体作为解密融合新闻业"中国问题"的关键钥匙，深入剖析我国报业"全媒体融合模式"第一个五年（2006—2011）的历时脉络、当下发展状态与未来十年走向，由此聚焦于报业全媒体转型中的身份建构、布局模式、新闻生产模式、协作机制与角色观念层等重点议题，尝试探索我国融合新闻业的本土实践模式与理论体系建构。

这一工作要解决的核心问题包括：（1）全媒体对报业传媒而言，在身份、理念与发展逻辑上意味着什么？在全媒体框架内，融合新闻业的新闻内涵与传媒属性发生了怎样的变化？（2）当前国内主要有哪些全媒体新闻模式的典范？全媒体模式如何变革原有的战略布局并体现为新的结构模型？新闻生产的场域、流

程结构与协作关系又发生了哪些实质性转变？受到哪些内在与外部因素的影响？（3）全媒体模式在角色认知与职业观念上如何规避身份冲突与价值迷思，实现新职业共同体建构？（4）传统新闻业向融合新闻业转型带来了哪些深刻的结构性变化？如何规避传统模式的巨大结构性制约，从而基于全媒体实践探索建构起系统化、规范性的本土融合新闻业体系？

■ 融合研究的"关系"视角

在研究方法上，本研究采用基于田野调查、深度访谈上的关系分析方法，视"关系"为一种分析单元，从系统的、结构的社会视野来考察全媒体融合模式，包括对全媒体布局的结构模型、流程模式、协作机制以及角色关系等核心领域进行关系模式或模型的建构与分析。"关系范式"是贯穿本研究的核心方法与取向，本研究尝试借此创新融合新闻业的学术范式与研究视野。

本研究按照"结构融合具有制约性与创造性"的分析框架，对全媒体四对核心关系——"传统报业文化与融合模式创新"、"技术变迁与角色转换"、"纸媒思维与融合新闻观重构"、"流程结构的内部性与协作模式的社会化"进行诠释，以呈现一个完整的全媒体新闻体系及其内嵌的全媒体新闻观的多种面相。

■ 全媒体重构"新闻"的逻辑与内涵

第一至三章对全媒体的概念体系进行了梳理、界定与诠释，作为本研究的逻辑起点与理论基础。

第一章提出并探索融合新闻业的"中国问题"，勾勒出全媒体融合研究的路线图。

第二章梳理全媒体形成的历史脉络，揭示其生成语境的多重性，指出全媒体在内涵上是报业转型的一种结构性融合模式，同时也暴露了报业传媒变革过程中的"身份焦虑"。全媒体作为我国融合新闻业一种本土化新思维，对报业传媒的战略观转变、融合理念升级以及生产规范重构都具有重要意义，并受到多重逻辑的驱动。

第三章重点对全媒体融合进程中的新闻作出新诠释，基于关系视角提出"融合新闻"的本土化基础理论，包括：（1）新闻内涵被结构性重塑，具有"私人化、移动性与全景式"的三重属性与面

相；(2) 提出“关系即信息”的全媒体新闻本质的一种社会诠释；(3) 把媒体看做“社会对话系统的节点角色”，揭示从全媒体到融媒体，媒体社会属性与组织形态的重构。

■ **全媒体融合的实践模式与理论**

第四至六章为全媒体新闻模式研究的核心部分，分别对全媒体布局的结构模型、流程再造模式与新闻生产协作机制进行典范剖析、经验反思与理论建构。

第四章首先从新旧媒体竞合关系的第一个十年脉络，来审视融合新闻业的初级模式——报网互动模式的尴尬局限及其双面意义。据此重组关系，洞察国内报业全媒体布局的五种模式样本，包括人民日报社的“报网双核模式”、解放日报报业集团的“终端模式”、南都报系的“全线集群模式”、烟台日报传媒集团的“小型通讯社模式”，以及宁波日报报业集团的“网络门户模式”。从全媒体理解、融合模式选择与融合效果三个维度考察，这五种报业全媒体模式存在不同程度的结构缺陷：一是普遍缺乏战略上的核心概念，全媒体品牌的受众认知度较低；二是全媒体融合边界不清晰，边界意识及运营能力较弱，全媒体变成缺乏规则的扩张行动。基于此，本研究提出三个创新理论：(1) 全媒体模式的“有限战略适用性”；(2) 全媒体融合边界理论；(3) 全媒体战略的核心思想与规则体系。以融合边界理论为核心，本研究初步建构起全媒体融合的模式理论。

第五章基于对全媒体新闻生产内在体系的深度考察，提出流程模式的四种典型，包括：(1) 以平台为主导的全流程协作“多中心制”模式；(2) 报网两条生产链对等协作的“双轮”编辑部模式；(3) 由终端导向“重定向”制作流程的“同轴捆缆”模式；(4) 基于中央内容枢纽进行多层开发与制作的“扇形”模式。在流程变革上，国内大多数报业传媒基于原有架构的改良模式无法根除结构的制约性，目前仍未产生公认的流程结构行业标准。本研究由此提出报业全媒体流程再造三大定律：体现对等生产权力的网状结构及其“融合文化导向”、生产制作环节体现“重定向”思想、以“链条+平台”建构“全流程”循环体系，期待能作为一种流程规范与流程

管理思想推进国内报业全媒体的结构创新实践。

第六章着力于业务层面的全媒体新闻生产协作机制的探究。立足于全媒体新闻生产机制的现实“问题”——媒介场的封闭性、协作链的断裂与观念场的抗争，本研究尝试建构体现大规模协作与开放式生产的全媒体新闻体系，包括内部协商模式的扁平化权力结构、外部聚合的社会化作业机制。由于我国报业全媒体在开放性协商上存在多重制约因素，这一协作体系需要重建规则，本研究提出“一开一合”两个规则理论，即平台与结构的适度开放性、基于“无限边界”的聚合精神。

■ 全媒体的“身份焦虑”与融合文化建构

本研究在第七章指出，全媒体不但彰显了报业机构的“身份焦虑”，在新的结构之中，传统新闻业结构中传媒人的角色单一性、观念隔阂、组群偏见等身份冲突，也被呈现得淋漓尽致。因此，全媒体在角色认知与职业观念上迫切需要个性化的塑造与结构化的重建。基于对当下全媒体职业群体的调研与分析，本研究提出“以平台为中心的角色扩散模式”，来建立全媒体角色体系。同时，为消除角色迷茫与观念层的“集体迷思”，应当重视并建构起全媒体职业共同体。实现传媒人对融合文化的价值认同，才是根本性的融合模式变革。

■“关系为王”的理论诠释图式

第八章作为对全文的概要式总结分析，揭示了全媒体融合研究在理论维度上的创新框架。在关系范式中，全媒体融合模式在理论上呈现三个核心层：“内容”（信息）、“平台”（边界）与“关系”（结构）。这一“关系为王”的理论阐释图式，揭示出从联结度到嵌入性的两个不同层次的融合度测量指标，并提出把嵌入性当作最重要的融合度指标概念，纳入全媒体融合模式及其价值体系之中。本研究认为，关系范式对全媒体新闻模式具有较高的解释力，有助于推进更多的结构化思考，可成为深入研究融合新闻业的新框架。

新闻传播学文库

比较新闻传播学	童　兵
马克思主义新闻观思想体系	陈力丹
新闻传媒与和谐社会建设	郑保卫　等
新闻价值论	杨保军
新闻真实论	杨保军
新闻活动论	杨保军
新闻精神论	杨保军
新闻本体论	杨保军
新闻道德论	杨保军
新闻发现论纲	张　征
新闻报道策划与新闻资源开发	蔡　雯
中国新闻评论发展研究	胡文龙　等
时代之“声” ——新时期中国新闻评论研究	涂光晋
西方传媒的法制、管理和自律	魏永征　等
中国电视产业的危机与转机	陆　地
中国媒介经济的发展规律与趋势	宋建武　等
媒介产业与宏观经济的关系研究	苏林森
中国网络新闻事业管理	杜骏飞　等
影像传播论	盛希贵
出版产业研究	周蔚华
网络出版及其影响	赵东晓
媒介融合的轨迹	许　颖
全媒体融合模式研究 ——中国报业转型的理论逻辑与现实选择	麦尚文

目　录

第一章　中国式融合的概念与逻辑 / 1
第一节　找寻融合新闻业的“中国问题” / 1
一、全媒体作为解密融合的钥匙/1
二、融合实践的“未来十年”考量/3
第二节　全媒体融合的多维视野与研究走向/5
一、全媒体融合研究的中国面相 / 5
二、国外融合研究的多维视野 / 9
三、融合研究的范式转变与议题走向 / 12
第三节　全媒体研究的逻辑起点与理论框架 / 14
一、关于全媒体的逻辑起点 / 14
二、全媒体研究的一种理论框架 / 15
三、全媒体融合研究的突破点 / 20

第四节　建立融合新闻业研究的关系范式 / 22
一、“关系”对融合新闻研究的适用性 / 22
二、全媒体研究关系范式的建构性 / 23
第五节　全媒体融合的理论与知识创新预期 / 25
一、理论价值：关系范式下的全媒体融合理论建构 / 25
二、实践意义：全媒体融合的一种行业标准参照 / 26
第六节　“全媒体”相关概念的界定与诠释 / 27

第二章　全媒体:融合新闻业的一种新思维 / 32
第一节　全媒体概念生成与身份界定 / 33
一、全媒体概念生成语境:技术革命推动报业身份转型 / 33
二、争辩全媒体：三种思维的碰撞与兼容 / 36
三、本研究对全媒体的界定：报业转型的结构融合模式 / 40
第二节　作为融合新闻业的新思维 / 42
一、战略观念转换：从传统以“纸”为核到“跨界”融合考量 / 42
二、“融合”理念升级：从报网互动到“融合2.0”思维模式 / 45
三、生产规范再造:从“版面导向”到“全界面”聚合生产 / 47
第三节　报业全媒体转型的多重逻辑 / 50
一、市场逻辑：变革商业模式实现报业价值的增量 / 50
二、新闻逻辑：捍卫专业化新闻生产及职业属性的社会意义 / 52
三、政治逻辑：建构作为国家能力的现代传播体系 / 54

第三章　重塑新闻：全媒体新闻的“关系”诠释 / 56
第一节　新闻嬗变：全媒体塑造的新闻面相 / 57
一、谁决定新闻：新闻定义的多样性与社会化 / 58

二、全媒体新闻的三重面相："私人化、移动性与全景式" / 64
第二节 "关系即信息"：全媒体新闻本质的一种诠释 / 70
一、全媒体新闻的结构性特征 / 71
二、从"内容信息"到"关系信息"的逻辑转换 / 72
三、"关系即信息"：全媒体新闻本质的三个维度 / 74
第三节 编织"关系"："下一代新闻"与媒体再造 / 86
一、"新闻 3.0"：从全媒体新闻到下一代融合新闻 / 86
二、再造媒体：传统媒体转向新式通讯社 / 91

第四章 "关系"裂变：全媒体布局的结构模型 / 97
第一节 尴尬的报网互动：融合新闻业的初级模式 / 99
一、"关系"十年：我国报网互动发展简史 / 99
二、融合的基点：报网互动对"2.0 新闻业"的意义 / 104
三、身份焦虑：报网互动的双重困境 / 106
四、广州日报报业集团"滚动新闻部"：一个过渡性机制的双面意义 / 108
第二节 重组"关系"：报业全媒体布局的五种模式 / 116
一、"报网双核"模式：人民日报社的全媒体融合路径 / 119
二、"终端"模式：解放日报报业集团的全媒体价值追求 / 129
三、"全线"模式：南都报系全媒体集群战略构想 / 138
四、"小型通讯社"模式：烟台日报传媒集团全媒体的整体转型 / 155
五、"网络门户"模式：宁波日报报业集团全媒体的单边行动 / 162
第三节 发现"边界"：全媒体融合的战略选择与布局规则 / 168
一、全媒体模式的战略适用性 / 168

二、全媒体布局的结构缺陷 / 170
三、全媒体“融合边界”的三个理论维度 / 171
四、全媒体战略的核心思想与布局规则 / 179

第五章 再造流程：全媒体新闻生产的路径与模式 / 182
第一节 生产链重构：全媒体新闻生产的四种模式 / 184
一、“多中心制”模式：以平台为主导的“全流程”协作模式 / 184
二、“双轮”编辑部模式：报网两条生产链的对等协作 / 191
三、“同轴捆缆”模式：终端导向的“重定向”制作流程 / 198
四、“扇形”模式：基于中央内容枢纽的“多层开发”与制作 / 204
第二节 重拟规范：全媒体新闻流程模式的行业标准 / 214
一、生产流程的理想模型与现实选择 / 214
二、全媒体流程再造的三大定律 / 218

第六章 开放性“协商”：全媒体新闻生产的协作机制 / 223
第一节 结构性制约：全媒体新闻生产机制的现实问题 / 224
一、媒介场的封闭性：制约用户观与社会化生产 / 224
二、协作链的断裂：媒体链接与角色分工的失序 / 227
三、观念场的抗争：融合认同与实践思维形成矛盾 / 228
第二节 权力的扁平化：全媒体新闻生产的协商机制 / 230
一、编辑部权力场的调整：多中心与扁平化 / 230
二、有价协商模式：作为“交易品”的内容产品 / 231
三、“爵士乐队”模式：全媒体报道团队的最优结构 / 234
第三节 新闻的“孔多塞陪审团定理”：全媒体生产的社会化机制 / 238
一、“集市模式”与“教堂模式” / 238

二、破除“信息茧房”：社群媒体的聚合模式 / 240
第四节 “开放性”协商：建构全媒体新闻生产协作体系的规则 / 245
一、协作体系的内容构成 / 245
二、开放式生产的两个规则 / 247

第七章 “身份焦虑”：全媒体的角色认同与观念转型 / 252
第一节 “组群间偏见”：全媒体转型中的身份冲突 / 253
一、“全能模式”与角色的单一性 / 253
二、跨介质壁垒制造“身份偏见” / 255
三、技术与新闻的结构性背离 / 256
第二节 多重的身份：全媒体职业角色的转型路向 / 258
一、以平台为中心的角色扩散模式 / 258
二、作为“信息优化师”的社会角色担当 / 261
第三节 “价值的迷思”：全媒体结构下的新闻观念与职业取向 / 264
一、全媒体新闻观念体系的基本面 / 264
二、全媒体“职业共同体”认同与建构 / 269

第八章 “关系为王”：全媒体融合模式的理论建构 / 275
第一节 “内容处优”：全媒体优质内容银行体系的构想 / 277
一、内容观的再诠释 / 277
二、全媒体内容银行体系的三种结构 / 281
第二节 “平台先行”：对全媒体融合边界与身份的再考量 / 284
一、平台化趋势对媒介融合的意义 / 284
二、平台于全媒体的身份适用性考量 / 286
第三节 “关系为王”：全媒体模式的嵌入理论解释 / 289
一、“关系”范式与融合理论建构 / 289
二、全媒体“关系为王”的理论图式 / 292

参考文献 / 302

后 记 / 311

图表索引

图 3—1　专业媒体与非新闻机构建构的两种“事实观”　/ 59
图 3—2　关于“新闻”的多样性与社会化定义 / 63
图 3—3　南都报系全媒体制作的 3D 专题特刊《守望 2010》　/ 70
图 3—4　南都报系全媒体探索全介质传播的“全景新闻”产品界面 / 70
图 3—5　传播的链条式结构 / 76
图 3—6　以用户为中心的社会关系网络 / 76
图 3—7　媒体场域中用户深深卷入的全息化关系结构 / 77
图 3—8　全媒体所处的关系“双重结构”　/ 83
图 3—9　融合新闻业的“三代”概念发展演变 / 91
图 4—1　不同报网关系下的差异化融合运作界面 / 103
图 4—2　大粤网为报业融合注入纯粹“互联网基因”　/ 106
图 4—3　广州日报报业集团“报网互动”的整体框架 / 110

图 4—4　广州日报报业集团基于报业原有平台的浅层融合 / 113
图 4—5　人民日报社全媒体融合布局构想（两阶段） / 123
图 4—6　“人民网阅读器”呈现为典型的全媒体化信息平台 / 126
图 4—7　人民日报社 iPad 数字报平台 / 128
图 4—8　解放日报报业集团全媒体布局“终端模式” / 131
图 4—9　解放报业的“无限终端、无限链接”全介质传播攻略 / 132
图 4—10　“借用终端”策略之下的解放报业 iPad 信息平台 / 137
图 4—11　南都报系全媒体集群的跨区域、跨界扩张模式 / 139
图 4—12　南都报系全媒体集群战略的形象传播 / 143
图 4—13　南都报系全媒体集群战略的“全线”结构 / 146
图 4—14　以互联网为中心的南都报系“全媒体数字业务主平台” / 147
图 4—15　作为初级移动终端平台的南都报系阅读器 / 147
图 4—16　南都报系全媒体融合产品的典范之作《南都 Daily》界面 / 153
图 4—17　道琼斯波纹信息传播理论下的烟台日报传媒集团全媒体信息传播层次 / 157
图 4—18　烟台日报传媒集团全媒体“YMG 品牌”的布局构成 / 158
图 4—19　YMG 全媒体的 iPad 新闻客户端“银钮” / 160
图 4—20　以网络为中心平台的宁波日报报业集团全媒体战略布局模式 / 164
图 4—21　担当全媒体运作主导性角色的宁波网 / 164
图 4—22　作为全媒体内容产品综合平台的《宁波播报》 / 166
图 4—23　[调查] 最受看重的全媒体业务 / 176
图 4—24　[调查] 报业全媒体转型的主要领域 / 177
图 5—1　南都报系全媒体内容资源库的流程结构 / 185
图 5—2　作为移动生产平台的“南方报业移动采编系统” / 188
图 5—3　“多中心制”全媒体新闻生产流程与组织模式 / 189

图 5—4 《南都 Daily》中的音视频产品平台 / 190
图 5—5 全媒体新闻生产与协作的“双轮”编辑部模式 / 191
图 5—6 人民日报社全媒体生产流程的结构 / 195
图 5—7 人民网主导的《人民电视》生产与传播平台 / 197
图 5—8 全媒体生产链的“同轴捆缆”模式 / 199
图 5—9 解放日报报业集团“全媒体多通道数字出版系统”流程 / 200
图 5—10 全媒体多通道数字出版系统·快速拼版生成界面 / 201
图 5—11 解放日报报业集团“新新闻”终端的滚动制作机制 / 202
图 5—12 解放牛网担当内容资源库与“重定向”角色 / 203
图 5—13 全媒体新闻生产的“扇形结构”：内部通讯社模式 / 205
图 5—14 烟台日报传媒集团的传统生产流程 / 206
图 5—15 烟台日报传媒集团全媒体生产流程与平台 / 207
图 5—16 烟台日报传媒集团全媒体的开放式、社会化新闻生产结构 / 208
图 5—17 基于“银钮新闻部落”的用户内容聚集系统 / 209
图 5—18 全媒体的共时态协作平台·新闻策划 / 210
图 5—19 全媒体的共时态协作平台·线索管理 / 211
图 5—20 全媒体的共时态协作平台·数据共享 / 211
图 5—21 烟台日报传媒集团视频新闻的规模化生产平台 / 212
图 5—22 技术提供商“方正”解决方案中的生产流程整体结构图 / 219
图 5—23 《今日美国》的全媒体生产流程 / 222
图 6—1 全媒体日常新闻生产的三种内部协作模式 / 232
图 6—2 松散型全媒体报道团队的协作模式 / 237
图 6—3 嵌入型全媒体报道团队的协作模式 / 238
图 6—4 全媒体聚合模式的社会驱动因素 / 241
图 7—1 基于媒体应用与聚合平台的记者角色扩散路径 / 259
图 8—1 传统内容观之下的“内容信息”结构 / 278

图 8—2　全媒体大内容观之下的“关系信息”结构 / 279
图 8—3　基于生产链的全媒体平台 / 288
图 8—4　用户自洽式全媒体应用平台 / 288
图 8—5　全媒体“关系为王”的一种理论图式 / 300

表 1—1　本研究的实地调研与访谈对象名录 / 19
表 4—1　报业网站的四种发展模式 / 102
表 4—2　解放日报报业集团“i 战略”布局终端的特征 / 130
表 6—1　[调查] 媒体记者使用微博的目的 / 243
表 6—2　[调查] 记者获取新闻信息和选题线索的渠道使用情况 / 244
表 7—1　全媒体融合模式中的四大角色体系 / 260
表 7—2　2010 年南都报系全媒体出镜记者/主持人培训课程计划 / 272
表 7—3　2010 年南都报系全媒体音视频制作技术培训课程计划 / 272
表 7—4　2010 年南都报系全媒体大型讲座课程计划 / 273
表 8—1　全媒体融合度的“嵌入性”测量指标体系 / 294
表 8—2　全媒体融合度的“联结度”量化体系 / 296

第一章 中国式融合的概念与逻辑

第一节 找寻融合新闻业的“中国问题”

一、全媒体作为解密融合的钥匙

自互联网转向媒体身份与角色以来，国外融合新闻业已经走过了它的第一个十年，形成了相对稳固的发展模式。而在这样的世界性媒介融合进程中，我国传媒处在怎样的时间节点上？当国内传统新闻业仍然深深嵌入在传统结构与传媒文化土壤里，同时又不得不转身汇入融合新闻业的潮流趋势时，该如何审视媒介融合的中国面相？学术话语体系之内，在国内媒介

融合实践未竟的焦虑与悖论语境中，融合研究应当如何有效介入并找到其中的关键问题？

在我国网络媒体第一个十年的发展语境中，“报网互动”理论与实践成为新闻业突出的发展主题并获得认可，但在融合实践效果上未实现突破，“报网互动”模式并非实质性的融合模式。在这样一个进程中，“全媒体”概念在报业改革领域提出，并成为最近五年来国内新闻业界尤其是报业的最重要、最前沿的变革理念。全媒体可以作为理解并揭开中国媒介融合实践的最关键钥匙。从发展脉络来看，全媒体走过的“第一个五年”（2006—2011），正是我国融合新闻业的第一个五年。报业这样的全媒体模式探索在 2010 年达到密集之势，国内数十家报纸传媒尝试通过全媒体实践实现身份与发展模式的转变。以报业全媒体的五年积累为融合的新起点，未来十年将进入一个全媒体融合时代。基于这种判断，在学术研究的路径上，通过传统纸媒的身份转型这一重要侧面来解密融合，可以洞察我国融合新闻业的脉络进程，深入观照其中发展逻辑的转换及其中的种种面相，在融合理论层面也具有建构意义。

因此，本研究把报业全媒体融合作为研究对象，全面、深入探究国内融合新闻业的最前沿话题——全媒体新闻模式，即报业转型为全媒体的身份建构、布局运作理念、新闻生产模式与新闻观念的变革，也就是对传统新闻业既有发展模式突破之上的融合新闻业体系的实践与理论建构。为什么选择报业而不是其他媒体作为全媒体融合研究的对象？这是基于三点考虑[①]：

第一，全媒体是在报业转型实践中首先提出的概念，目前主要

---

① 本研究认为，与报业传媒不同，通讯社与广播电视机构在全媒体融合上不具有典型意义。从世界范围的通讯社操作模式看，通讯社天然就具备全媒体的结构，在内部运作上较容易整合与融合，外部制约因素不多，作为内容供应商，其全媒体角色在媒介融合语境中不具有典型性。因此，尽管新华社自 2008 年起就提出建设全媒体通讯社战略，但在融合研究意义上并不适合纳入本研究框架。广电媒体由于视频资源与生产模式的特征，不可能也没有必要在战略上求全，因此全媒体对于广电媒体并非最优选择，目前我国也鲜有广电传媒提出整体性的全媒体融合概念，而更多的是以探索“台网关系”为核心的电视新媒体发展模式。

应用于国内报纸传媒，而技术供应商在技术应用层面提出全媒体，也主要是基于数字报业转型而提出的解决方案。第二，报业由角色、发展模式上的单一性传媒，转向以“全介质传播”为特征的全媒体，在身份、规模、结构与模式上突破传统局限性的探索，对传统新闻业的未来发展模式创新，具有突出的典型意义。第三，五年来国内产生第一批探索全媒体模式的报纸传媒，它们的经验、模式、困惑与出路，仍缺乏整体性的调研与分析，在理论层面也未有深入的诠释与建构。

本研究把全媒体视为融合新闻业的一种新思维（而不仅仅是一种新技术、新形态），以此为逻辑起点，重新思考并建构媒体的新闻模式。在具体的研究议题上，本研究的核心议题聚焦在：全媒体对报业而言，在身份、理念与发展逻辑上意味着什么？在全媒体框架内，融合新闻业的新闻内涵与传媒属性发生了怎样的变化？报业全媒体模式如何改变了原有的战略布局，并体现为新的结构模式？新闻生产的场域、流程结构与协作关系又发生了哪些变化？受到哪些内部外部因素的作用与影响？传统新闻业向融合新闻业转型带来哪些深刻的结构性变化？全媒体模式在角色认知与职业观念上带来怎样的转变？目前主要存在哪些类型的全媒体新闻模式？如何规避新闻模式的传统结构性制约，建立全媒体融合新闻体系？

在内涵与形式范畴上，本研究的全媒体新闻模式是一个综合性概念，意指报业转型为全媒体，在身份上仍然是新闻媒体属性，与此相关，它在战略上的布局模型、新闻生产模式、内部外部协作机制、社会资源关系网络等领域，就构成了本研究中对“模式”的理解——实际上是一种结构与关系视野中的融合新闻业研究取向。

二、融合实践的“未来十年”考量

五年来报业启动全媒体模式的探索，预示着国内媒体转型进入以“全介质传播”为核心命题的发展阶段，但当前全媒体模式在新闻生产理念与实践上仍面临诸多困境。已经启动全媒体战略的报业先行者，在追随融合新闻业的全球趋势与潮流的同时，由于没有成

功模式可供借鉴，在转型的路径选择、技术优势、内容平台及商业模式等方面亦步亦趋、保守推进；而仍然坚守传统新闻业的部分媒体，在观念更新与实践改革上也未获得内外部资源与制度等因素的合力支持。

本研究由此聚焦于报业全媒体转型中的关键问题，尝试以结构性的“关系”视角揭示全媒体新闻模式的内在发展规律、结构模型与外部社会关系网等支持因素。当前中国传媒业的转型改革，由单一介质报道到多媒体报道，由单一媒体运作到全媒体运营，也迫切需要学界提供跨媒体的理论与知识，补充养分改变焦灼的面相，以推动融合实践变革。目前关于全媒体模式的概念及理论体系仍未取得共识，本研究尝试初步建立起全媒体模式与新闻生产的理论体系。

基于这样的国内融合新闻业发展的现实需求及理论支持的期待，本研究在选题的总体设想上具有以下三方面的目标考量：

第一，对我国报业全媒体模式的第一个五年发展脉络进行整体性审视，梳理出全媒体新闻模式的典型范本——重点诠释这些典型对全媒体融合的理解、实践模式、角色观念、经验积累与困境应对，在勾勒出全媒体新闻模式的发展简史基础上，深入诠释这些不同的全媒体发展模式对国内媒体转型改革的意义所在。

第二，利用建基于报业全媒体机构的田野调查、深度访谈与数据分析等方式，深入观照融合新闻发展进程中的全媒体问题——包括全媒体战略布局的趋同、新闻生产与协作的封闭性、角色与身份冲突、观念层的抵抗性、机制变革的掣肘等报业传统文化的结构性制约因素，找寻融合新闻业的“中国问题”。基于这一根本问题的深度探究，在规避其中的局限性的同时，突出全媒体模式对于融合新闻业的创造性意义。

第三，建立以关系范式为内核的分析框架，从结构优化与理论建构两个维度，在新闻业实践层面拓宽创新空间，提供全媒体融合模式与发展路径选择；在理论层面则建构起基于全媒体模式的融合新闻理论体系，为国内融合实践的下一个十年谋篇布局，同时积极推动融合新闻业的理论与知识创新。

第二节 全媒体融合的多维视野与研究走向

一、全媒体融合研究的中国面相

国内媒介融合的研究，特别是关于“融合新闻模式”方面的研究，最早起步于2000年，并在“新媒体年”即2006年前后呈现第一波爆发态势。随着2008年国内全媒体实践进入运作阶段，关于融合新闻的研究在2009—2011年间的一个重要转向，是对报业全媒体战略转型的密集探讨，由此开启融合新闻业研究的第二次学术增长期。

近五年来国内学术界关于融合新闻的研究，主要集中在四个领域：融合新闻对新闻业的影响与挑战、报网互动实践案例分析、作为媒体变革趋势的融合新闻、融合新闻改革的动因。蔡雯教授在中国内地较早提出并推介西方融合新闻的理论与实践，并重点研究了融合新闻对新闻传播业务变革的意义及其挑战、记者团队的转型以及编辑理念的变化等议题。而此后，国内融合新闻方面的研究大多停留在讨论引介以及趋势阐述与构想的层面，包括《媒介大融合》、《媒介融合论》等在内的代表性专著，在融合新闻生产上都未有突破性成果。概括起来，这一时期的研究主要体现为以下特点：(1)融合新闻生产研究涉及的媒体类型以泛指为主，具体的媒体转型发展的纵深研究很少。(2)以产业影响分析居多，而融媒的发展模式与生产机制的探索则偏弱，未能满足国内媒体融合新闻实践的理论与经验需求。(3)以趋势研究见长，立足于现实的调研与关切不多。尤其缺乏对典型媒体样本在融合新闻转型过程的持续关注与深度诠释。(4)在研究方法上以定性分析为主，而注重第一手素材的田野调查等质化研究及经验研究较弱，因而未能真正洞悉融合新闻生产的内在结构特点与发展规律。

近两年国内传统媒体启动的全媒体战略转型，拓宽了融合新闻的研究领域与视野。关于融合新闻生产的研究，在这一时期发生了

一些转向，从早前对“报网互动”这一融合新闻的初级模式的关注，转向对视野更为开阔的融合新闻背景下新闻报道改革的研究，比如蔡雯教授基于年度重大新闻报道来观察融合新闻进程中的新闻报道的突破与创新，从细微的业务层面切入融合新闻实践的变迁研究；郜书锴、房宏婷等研究人员则从技术演进的角度审视新闻报道的变化，并重点关注了视频新闻对于传播业的意义。[①] 在这个方面，中国青年政治学院召开了“媒介融合背景下的新闻报道学术研讨会”，学者们探讨的研究议题比较典型地呈现了当下融合新闻研究的主体面相，这些议题涉及媒介融合与新闻教育改革、技术变革与媒介融合推进、媒介融合与政府监管、融合时代的受众及其测量、新媒体传播与社会资本融合等较为前沿的内容。

从这些议题不难看出当前融合新闻研究的主流趋势——具有更为宽阔的视野，从社会嵌入角度切入新闻传播的研究，是未来融合新闻研究的重要视角与路径。比如喻国明教授指出，在这个人人都能成为记者的时代，“新闻记者将不再是新闻的采集器，而应该是新闻的结点”[②]。喻国明教授进一步提出了“专业媒体重心后移”的观点，并指出公民新闻运动的现实下，专业媒体人的价值所在——首先在需要专业的采访、调查技术的报道以及需要组织化、结构化地去了解的事件面前，专业媒体人有着参与的绝对优势与义务。其次，如何将公民新闻运动的巨大生产力纳入新闻生产环节，是专业媒体人的重大课题。这一思考进一步突出了“各种社会行动者之间的相互嵌入机制”在融合新闻业研究中的价值。

正在从事融合新闻实践的新华社音视频部副主任陆小华从技术变革与生活方式变化对媒介融合推动的视角，深入审视了媒介融合表现出来的五个特征，即“传播工具的泛媒介化、传媒形态的全媒

---

① 参见蔡雯、陈卓：《媒介融合进程中新闻报道的突破与创新——基于2008年重大新闻报道案例研究的思考》，载《国际新闻界》，2009（2）；郜书锴：《视频新闻：数字报业竞争的新趋向》，载《新闻记者》，2009（1）；房宏婷：《媒介融合时代新闻报道的变化》，载《新闻战线》，2008（12）。

② 转引自黄楚新主编：《媒介融合背景下的新闻报道》，120页，杭州，浙江大学出版社，2010。

体化、传媒业态的多媒体化、融合取向的新媒体化和运作模式的跨平台化”①。陆小华的媒介融合观对融合新闻的信息平台建设富有启发意义。

与此相关，杨伯溆教授从社会角度切入解释了平台使用者与社会资本的关系。他认为新媒介下的传媒是相互联系的，是社会资本相互融合的结果。② 他指出社会资本的三种功能，即社会控制的一种资源、家庭资源以及网络资源。杨伯溆不但把新媒体使用与社会资本的增加联系起来，同时深入反思这种融合对社会关系、人际交往的各种影响，最严重的后果是导致社会的僵化、人际的冷漠。这一审视视角为融合新闻的研究，特别是对全媒体新闻生产机制的研究指引了一种路径，即在传播工具泛媒介化、人人拥有自媒体的新媒体传播时代，全媒体新闻的生产设计应当是基于社会互动机制的、以用户为中心的传播结构。全媒体新闻与社群媒体时代的信息聚合、分享机制密切相关，由于传媒业与用户的关系已经被改写，融合新闻的生产、制作与传播应充分考量用户在新媒体传播语境中的关系网及其特征。

这样一个角度目前正在业界实践得到体现，南都全媒体·奥一网首席运营官易海燕就提出把传统媒体“从纯阅读性的对象转变为资源性工具的聚合”③，重视互动媒体应用对全媒体生产的循环回馈机制的建设。由《南方都市报》总编辑曹轲等人执笔的南都全媒体集群构想方案④，在素材平台和报料平台的规划里，也突出了这样一个互动机制。这无疑是当前探究融合新闻生产不能忽视的一个重要领域。

基于以上相对分散的融合研究议题的积累，这一时期的研究重心随后发生转向，从关注个体化案例转向对传统新闻业转型的整体

---

① 转引自黄楚新主编：《媒介融合背景下的新闻报道》，13页，杭州，浙江大学出版社，2010。

② 参见刘静、杨伯溆：《校内网使用与大学生的互联网社会资本》，载《青年研究》，2010（4）。

③ 易海燕：《南都报系：全媒体战略下的媒介融合之路》，载《网络传播》，2010（4）。

④ 参见曹轲、庄慎之、陈雨：《南都全媒体集群构想》，载《南方传媒研究》（第23辑），2010（4）。

性深度关注。国内报业数字化转型的研究也第一次展现了集中的成果，主要包括冉华基于产业发展视角的《报业数字化生存与转型研究》、石磊从业界视野的《分散与融合：数字报业研究》，这些研究开始聚焦融合新闻业的中国式议题，但仍未涉及全媒体转型。① 与此相应，王正鹏的《报纸突围》、范东升的《拯救报纸》，则提供了较深入的英美报业转型的实践模式的思考。②

全媒体融合实践的规模化变革，使得2010年带有明显的全媒体突破年主题。在第一批报业全媒体（《烟台日报》、《宁波日报》、《解放日报》、《人民日报》、《南方都市报》、《杭州日报》等）的探索尚未开花结果时，国内其他报业传媒在这一年纷纷启动全媒体战略实践，包括《新安晚报》、《四川日报》等在内，不少报纸传媒引入了全媒体采编系统，或成立全媒体中心。在2010年广州亚运会报道和2011年“两会”报道中，全媒体报道模式第一次形成了报纸传媒业务模式的一种整体景观。实践层面的这种嬗变推动了相关学术研究在2010年下半年到2011年间的再一次转向。这一重要研究趋向是对全媒体转型的全面集中探讨。《中国记者》、《新闻战线》、《新闻与写作》、《新闻记者》等业务性刊物两年来也纷纷开辟全媒体破局专栏，从业界视角全面探讨传统新闻业向融合新闻业的转型路径。关于全媒体的研究议题主要集中在全媒体发展战略及其走向上③：主要以报业老总或相关负责人的访谈与自述为主，辅以全媒体改革的业务案例分析：新闻传播类期刊开辟专栏或专题进行业务层面探讨，技术视角的全媒体采编系统分析由技术供应商或报社的信息技术部门撰写，还有少量的专项调研与分析。④

---

① 参见冉华：《报业数字化生存与转型研究》，武汉，武汉大学出版社，2010；石磊：《分散与融合：数字报业研究》，北京，中国社会科学出版社，2010。

② 参见王正鹏：《报纸突围：数字时代传统媒体变身记》，广州，中山大学出版社，2010；范东升：《拯救报纸》，广州，南方日报出版社，2011。

③ 相关研究参见：《精耕细作与资本运作——全媒体发展两种战略路径分析》（张倩、周瑜，2010）；《向全媒体集团转型中的聚合战略》（杨兴峰，2011）；《传媒十年热词：从报业寒冬论到全媒体发展》（2011）等。

④ 主要有新华社课题组的《中国传媒全媒体发展研究报告》（2011）、《中国传媒科技》杂志社的《试问“全媒体”——中国报业全媒体转型问卷调查》（2010）等。

总体来看，两年来国内学术界关于全媒体的研究在数量与规模上较大，在研究议题及研究视角上不断丰富并产生了一批成果。但是研究的增量并未带来质的明显提升。深入观之，目前全媒体研究仍存在诸多局限：

一是对全媒体及其相关概念与理论的认识不统一，从而导致在研究上逻辑起点繁杂，使得研究未能形成集束力量，难以增进学科知识的积累。从基础理论的创新来看，未来的相关研究，有必要对全媒体融合的概念及理论体系的界定达成共识，在这个基础上才能进一步开发学术增长空间。

二是分散的案例研究居多，未能切中全媒体融合模式的关键问题。在研究取向与学术关怀上，新闻学界与传媒业界人士的路径选择与走向，基本是两条平行的线，很少交集，学界的话语仍未与实践话语很好地对接上。[①] 而其中的案例研究大多是报业传媒负责人对自身的全媒体实践的总结梳理式文章，仍未见学界的深度介入调研与分析，因此理论突破并不明显。

三是在研究视野上，仍局限于新闻学范畴的定性诠释居多，由于全媒体在身份与结构上的巨大转变，沿用原有的新闻业务研究范式与话语，难以深刻揭示全媒体融合的实质，在理论建构上更是乏力。全媒体融合研究需要注入更为多元化的研究方法与理论范式。

二、国外融合研究的多维视野

与国内的研究相比，国外融合新闻的研究议题更丰富，视角更多样化。融合新闻作为新闻传播的主流趋势这一观念在西方更早地被确认，在实践层面亦较早启动跨媒介经营的探索。其研究领域主要体现在：（1）信息采集融合与新闻表达融合的路径与方式，比如美国学者戴默（Lori Demo）界定的五种融合新闻模式，史蒂芬·奎恩与文森特·费拉克（Stephen Quinn & Vincent F. Filak）在

---

① 在这个方面，彭兰教授的《媒介融合方向下的四个关键变革》、《如何从全媒体化走向媒介融合》两篇研究论文较早切中全媒体的核心命题，提示了融合新闻业研究进一步思考的方向。

《媒介融合——跨媒体的写作和制作》（*Convergent Journalism: An Introduction*）一书中描述多媒体新闻的跨平台写作与多媒体思维模式转换；（2）媒体组织及生产流程变革，这方面的案例研究最为充分，如论文集《媒介组织与融合：媒介融合先驱案例研究》（*Media Organizations and Convergence: Case Studies of Media Convergence Pioneers*）；（3）媒体人的工作方式与角色转变，比如肯尼恩·基利布鲁（Kenneth G. Killebrew）的《管理媒介融合：记者合作的路径》（*Managing Media Convergence: Pathways to Journalistic Cooperation*），解释记者信息聚合与协作方式的变化；（4）新闻编辑部的结构、功能与理念转型，即转变为"知识管理"，史蒂芬·奎恩在《融合新闻：多媒体报道基础》（*Convergent Journalism: The Fundamentals of Multimedia Reporting*）一书中集中探讨了这样的"智慧编辑部"。

值得注意的是，在国外关于媒介融合的学术话语中并没有"全媒体"的表述[①]，相对应的概念集中在"融媒体"（或简称"融媒"）上。当前国外融合新闻的研究，随着媒介融合实践纵深展开而发生转向。这些新的研究趋势包括新传媒技术对新闻生产的影响、新媒体时代传统新闻业的转型与重构、融合新闻传播中的新信息观念等前沿话题。[②] 在全媒体新闻方面，欧美的相关研究现阶段主要聚焦于媒体新闻生产链的重构上，包括英国《每日电讯报》同心圆编辑部引入"新闻制作人"（Production journalist），《今日美国》全媒体流程中加入"重定向"环节等。

西方主要发达国家的传媒业转型进程持续了大约十年，以十年来的新闻业变革为基础，在金融危机对传媒业冲击的大背景下，当

① "全媒体"是一种中国化的概念表述（跨媒介经营模式一直受限），在国外媒介融合语境中并未见到，这大体基于两点：（1）国外的传媒集团大多是拥有跨媒体形态的机构，在结构上天然就是全的，因此不存在全媒体的表述。（2）在关于媒介融合的研究上，国外的融媒研究更多集中在一家媒体的生产场域与传播端的融合创新研究，它在外部因素上没有中国媒体如此复杂。

② See John V. Palvik, *Media in the Digital Age*, Columbia University Press, New York, 2008.

下西方新闻学界一个值得重视的研究重点，是在探究融合新闻业的创新与动力机制的同时，开始审视并反思传媒业正在发生的变革对新闻业自身以及社会、文化等方面的影响，在此基础上进行新闻业的重构。

这个方面国外传媒学界的代表性研究成果是美国哥伦比亚大学新闻学院发布的调研报告（*the Reconstruction of American Journalism*）。[1] 这份长达100页的研究成果由哥伦比亚大学新闻学院迈克尔·舒德森（Michael Schudson）和亚利桑那州立大学伦纳德·唐尼（Jr. Leonard Downie）共同完成。这份报告发出拯救传统新闻业尤其是报纸新闻业的呼声，提出美国政府、国会以及社会组织应该资助处于危机之中的美国新闻业，特别是资助负有提供地方新闻和公共新闻责任且日益衰退的传统报业，强调不论媒体形态如何演变，"最重要的、问题的核心是独立、原创、可信的报道应得以延续"。该调研报告重点阐释的新媒体生态下"accountability journalism"的维护与重建这一传媒业的核心问题，对我国新闻业改革也有启迪意义。在研究层面，报告深入分析了媒介融合趋势下新闻报道的变化，审视了被重构的新闻的内涵与传媒属性。"这是一个主流报道和电视迅速让位于在收集和发布新闻方面更为高效的新媒体的年代……但在可预见的将来，报纸和电视新闻不会消失。但是在迅速变化的数字新闻世界中，他们将会变得较先前弱势，新闻报道的方式正在被重新定义，新闻的属性正在重构，新闻报道正在被通过更多种的新闻组织——新媒体或者传统媒体发布出去"[2]。"如今不仅是报纸和商业电视在做新闻，新兴的在线新闻组织、非营利的研究项目、公共广播电台、大学里的新闻组织、由市民参与的社区新闻网站、博客也在做这件事情。总之，他们正在创造的不仅是更多样的独立报道方式，而是对新闻的不同定义"[3]。该调研报告实

---

① See Michael Schudson, Jr. Leonard Downie, *the Reconstruction of American Journalism*, Columbia University, 2009.

②③ Michael Schudson , Leonard Downie, Jr., *The Reconstruction of American Journalism*, Columbia University, 2009.

际上是基于融合新闻业对传统新闻业改写的现实，将其作为论据进而提出重建新闻业的方案。

该报告之后，美国职业新闻记者协会刊物《鹅毛笔》（*Quill*）在2010年第2、3期先后推出“Old VS. New：Ethics in the Digital Age”，“Reforming Journalism：The Rest of the Story”两个封面专题，探讨新媒体时代的新闻价值和伦理——强调专业媒体与专业记者对保持高品质新闻的重要性，认为“最终起作用的不是传播系统而是传播内容”；“Reforming Journalism”一文更是一针见血地指出：与其痛苦地纠缠着远未能解决的商业模式，不如着力于更为重大的问题——即已经被消解的新闻业的基础（the Cracked Foundation）。

美国学术界关于媒体融合的整体性研究，同样体现出这种反思性与建构性并重的特色。提姆·德怀尔（Tim Dwyer）的《媒介融合》（2010）呈现并诠释了传统新闻业黯淡消退后的景观[①]——公民与社会更深地被卷入媒体生产与传播体系之中，使得未来的融合媒体时代具有更多不确定性。而杰弗瑞·S·威尔克森等学者则把研究视野转向媒体融合对新闻学所构成的根本性挑战，在《融合新闻学原理》（2011）一书中，他们不但在业务层面提出融合语境下的“重新设计内容”理念，同时在理论层面也第一次阐述了“融合新闻学”的学科概念及其基本原理[②]，具有明显的理论建构意义。

国外学术界对融合进程中的传媒业多维度反思与建构，恰恰可以提示我们审视转型中的中国新闻业，思考基于我国本土融合新闻业实践进程中的媒体嬗变，进而深入探究全媒体融合模式的价值标准、思维方式、生产模式与运作机制。

三、融合研究的范式转变与议题走向

基于国内全媒体融合研究的创造性与局限性并存的多重面相，

---

① See Tim Dwyer, *Media Convergence*, Open University Press, New York, 2010.

② ［美］杰弗瑞·S·威尔克森等著，郭媛媛、贺心颖主译：《融合新闻学原理》，北京，中国时代经济出版社，2011。

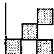
以及国外融媒体研究的多维度、反思性与建构性的学术话语特征，可以归纳出未来关于融合新闻业研究，特别是我国全媒体融合发展模式的研究趋势与走向：

第一，重构中的新闻本质探讨——融合新闻业基本概念与理论体系的建构。融合新闻业实践催生的概念、名词越来越多，逐渐形成了一个概念体系，有待学界讨论、争辩进而作出清晰界定，并建构起关于融合新闻业的概念与理论体系。融合对新闻业与新闻在多个层面进行了再造与重构，迫切需要在学术层面回归研究的起点——即“新闻”的本质内涵与融合新闻业的社会意义等议题上来。

第二，融合新闻业的“中国问题”聚焦与解答——即基于中国本土语境的全媒体融合新闻模式的研究。这源于两点：一是融合新闻业作为一种确定的未来趋势与传媒景观，甚至是未来十年（2011—2020）新闻业的重大时代主题，任何属性的传媒发展都应当基于最优化的发展模式选择，来应对这种传媒变局。二是我国报业全媒体融合转型具有独特结构与生产逻辑，最显著的本土化的结构特征，是传统新闻业将在一个较长的时期内与融合新闻业博弈，这将使得全媒体时代融合新闻业的“中国问题”更为复杂，相应的研究议题包括：融合布局模式、生产链重构（流程再造与优化）、协作机制创新以及在角色观念上转型等。

第三，媒体研究范式的重大转变——从单向度的纸媒思维，转向结构化、嵌入性的社会关系视角。报业全媒体融合，从现阶段看在平台上是以互联网及其应用为主业务平台，因此呈现为一种“融合取向的新媒体化”。从这个角度看，全媒体新闻模式可以而且应当置于新媒体传播的环境与视野中考量，这样社会系统、社会关系网、互动机制（相互嵌入机制）等结构性因素的测量与建构就成为必然的重要内容。而跨媒体的运作实践也需要跨学科的理论来审视，全媒体融合新闻的研究不应依赖单一的纸媒思维与理论视野，而必须借助更为丰富的多学科理论与方法，建立起跨媒体的理论与知识体系。比如，将“社会”引入融合新闻研究的体系中，进而“以一种动态的视角审视中国社会与传播

问题”[①]，可为新闻业的融合与重构提供全面有效的理论养分。

第三节  全媒体研究的逻辑起点与理论框架

一、关于全媒体的逻辑起点

以新的研究范式和议题走向来审视变革中的我国融合新闻业，全媒体新闻内涵的重构、全媒体融合模式选择、“全介质传播”理念下的职业角色与新闻观念变迁、驱动融合新闻革新的结构性力量等，都是期待深入探究的重点研究领域。本研究正立足于这一现实需要与理论期待，紧扣当下我国报业全媒体转型的关键命题与发展趋势，基于“关系”研究取向与理论视野，深入探究全媒体新闻模式的实践与理论问题。

本研究基于这样的逻辑起点——“全媒体”是我国融合新闻业的一种新思维，即区别于传统新闻业的一种新理念，是中国报业传媒转型过程中借以重构传统新闻业的一个核心命题。与此相关的逻辑认知还有：在战略上全媒体是基于资源与能力的一种结构融合模式；从融合语境看，所有纸媒都要经历这一阶段性的形态转身；全媒体同时也是报业传媒的一种身份想象，在当下甚至体现出价值追求中的“身份焦虑”，据此可以深入观照融合中出现的中国化问题。

本研究正是在这一逻辑之下审视融合新闻实践。融合新闻进程中的报业传媒全媒体转型，历经第一个五年的探索性实践，初步呈现出融合新闻的“媒体群景观”。从《广州日报》、《河南日报》较早期报网互动的过渡性模式，到《烟台日报》、《宁波日报》、《解放日报》的全媒体新闻实验，再到嵌入国际传播体系的人民日报社等国家级媒体的阔步改革，以及当前以《南方都市报》为代表的市场化媒体的谋求重构，在整体上呈现为国内媒体融合新闻运作的现实

① 王维佳、赵月枝：《重现乌托邦：中国传播研究的想像力》，载《现代传播》，2010（5）。

集束——它们牵引着传媒业的未来变动，而不仅仅是构想阶段的自我迷醉。由于全媒体化涉及系列的、系统的变革，这些“先行者”目前大多只做出了有局限的突破，而未能在全媒体新闻模式上找到精准的发展路径，工于全而未及精——即有特色的具有核心能力的融合模式。

以本研究前期开展的媒体调研为基础审视当前的全媒体新闻模式，在实践上其主要问题包括五个方面：一是融合的愿景与报网的二元分离，对于传统媒体母体，新媒体仍是“融”而不“合”；二是转型的新闻激情与采编人员的观念局限，职业共同体及其价值认同远未形成；三是技术的投入与新闻增值的不足，全媒体新闻的技术特质未能彰显产品应有的价值；四是增量的信息与优质内容的匮乏，媒体内容的全介质一定程度上削弱了专业品质；五是新闻场的喧嚣与协作机制建设的滞后，融合的操作可大量复制，但负责任的公共事务报道在根本上需要灵活机制的保障。这也是当下国内媒体融合新闻运作实践的困境所在。本研究正是以这些关键问题所展示的全媒体新闻生产的“逻辑悖反”为现实背景，展开对我国新闻业的融合与重构的研究。

二、全媒体研究的一种理论框架

在研究思路上，总体上，本书主要借用社会网络研究最核心的“关系”分析取向，来研究全媒体新闻模式及其中的结构、机制、角色与观念建构，并把它纳入融合新闻的发展脉络之中进行审视。在以互联网新媒体为平台核心的全介质传播发展态势下，全媒体新闻生产呈现出新媒体传播的“关系”属性①，基于这种认知，有学者预言“中国报业必将转型为新媒体机构”②。因此，对全媒体新闻的审视应区别于以往传统新闻学研究，将其置于更为开阔的新媒体传播环境中，采用社会学视域下的关系范式。基于此，本研究把用

---

① 参见陈先红：《论新媒介即关系》，载《现代传播》，2006（3）。

② 宋建武、董鸿英：《竞争与融合——中国报业必将转型为新媒体机构（上）》，载《新闻与写作》，2008（1）。

户（公民）、媒体从业者、全媒体机构等看作嵌入在全媒体新闻生产体系中的社会行动者来界定、诠释。

在理论视野上，本研究的一个重要理论工具即理论起点，是与传媒生产密切相关的以“关系”为核心概念的几种相互关联的理论论说，它们构成了本研究的关系理论群——包括社会嵌入理论、场域理论和组织传播的关系理论。它们的核心观点及其对全媒体新闻模式研究的意义分别是：

其一，社会嵌入理论：新经济社会学者提出的嵌入观点是个人和企业的经济行为受到社会关系和社会结构的影响。这种社会关系是一种基于信任、文化、声誉等因素的持续性社会关系。[①] 嵌入性观点的研究重点就是在一个网络之中的个人如何通过关系，在动态的互动过程中相互影响，不但影响个体的行动，也会改变相互的关系，从而影响整体结构。“关系”由此成为诠释个人、企业对社会的嵌入程度及互动效应最为重要的结构性因素。

嵌入性可成为分析传媒生产与社会关系的基本概念。社会嵌入理论凸显了“关系”在传媒生产力中的功能与角色，传媒应当重视生产、拓展并维护持续性社会关系及其网络。在当前媒介融合进程中，传媒的最重要发展逻辑是从产品为王向关系为王的转换，传媒生产进入以关系生产为核心的竞争新阶段，即“关系为王”时代。[②] 全媒体的布局结构、生产模式特别是社会化生产与协作机制、社会关系网的拓展及媒体关系资源的开发等，都可以借助社会嵌入理论来探究，嵌入性在概念属性上可以成为融合新闻业的融合度的结构性考量标尺。

其二，场域理论（field theory）：“从分析的角度来看，一个场域可以被定义为在各种位置之间存在的客观关系的一个网络（network），或一个构型（configuration）”。皮埃尔·布尔迪厄（Pierre Bourdieu）指出，从场域角度分析，涉及三个内在关联的环节：首

---

① 参见黄中伟、王宇露：《关于经济行为的社会嵌入理论研究述评》，载《外国经济与管理》（第29卷），2007（12）。

② 参见麦尚文：《“关系”编织与传媒聚合发展——社会嵌入视野中的传媒产业本质诠释》，载《国际新闻界》，2010（1）。

先，必须分析与权力场域相对的场域位置；其次，必须勾画出行动者或机构所占据的位置之间的客观关系结构，不同关系结构中的行动者所拥有的资本不同，权力也自然存在差异；第三，必须分析行动者的惯习，亦即千差万别的性情倾向系统。布尔迪厄的场域理论主要是对社会空间中的关系进行研究。

布尔迪厄场域理论的社会场研究及其关系诠释视角，为新媒体环境中的全媒体新闻研究提供了一个关系分析的大致框架，可以用来分析融合新闻业的“媒介场”的独特规则与结构特征，也可以借以探究用户、媒体人等行动者的位置、角色和观念、思维及行为方式，场域是从社会空间关系视角看待媒介场的全新方式。

其三，组织传播的关系理论：组织传播关系理论的主要传统，是“假定个体行动者在很大程度上是由相互之间的关系建构而成的”（Alexander Wendt）。组织是人的群体活动的形式和框架，是一个行政系统中权威的和惯常的人际关系结构。组织的关系理论核心在于如何通过其结构体系的经验机制，在各方关系参与者的创新力量、行动和行为中建构起必要的协作关系。这一理论包括：情境关系理论（Jacob W. Getzels）——侧重于用权威、关系范围和情感等三个主要向度来分析组织中的关系；平衡关系理论（Fritz Heider）——以考虑个体感知其自身所处关系的方式的重要性为前提，并形成了一个平衡图式；交换关系理论（Michael E. Roloff）——揭示关系传播是以人际交换为基础的传播，是出于一个关系之中的甲乙双方借以相互提供资源或协商交换资源的符号传递过程。

组织关系理论在多个方面启发融合新闻研究的思路，比如全媒体组织内部和外部的关系网络及资源的分析与建构、媒体结构中协商模式的创新分析，以及媒体从业人员社会关系信任模式的建立与维护等，在这些方面，组织关系理论提示了更为具体的全媒体新闻研究议题。

基于这样的关系理论视野与分析取向，本书在展开全媒体新闻模式研究时从以下四个方面进行：

一是以“关系”为理论视野，诠释全媒体新闻的新闻内涵与媒体属性的嬗变，建立全媒体融合的概念体系。在一张编织起来的全

新的媒体关系网之中，新闻背后的个体行动者、组织及相关元素，在角色、功能及关联方式上都已经发生了根本变化。因此，全媒体环境中的新闻需要重新定义，其本质内涵可以从“信息”转到“关系”进行诠释，而媒体的属性内涵与文化意义也相应要更新解读。关于全媒体新闻本质的研究，涉及多媒体报道与传统文本、新闻与信息、全媒体新闻与融合新闻、全媒体与社会系统等概念组在媒体内部改革与外部社会力量的双重作用驱动下的重新界定与解说。

二是按照“结构融合具有制约性与创造性”的理论框架，对其中的四对核心关系进行解码，即对“传统报业文化与融合模式创新”、“技术变迁与角色转换”、“纸媒思维与融合新闻观重构”、“流程结构的内部性与协作模式的社会化”的相互关系重新诠释，以呈现一个完整的全媒体新闻体系，及其内嵌的全媒体新闻观的多种面相。本研究的另一个内在的分析框架是“新闻业的融合与生产逻辑的转换”，用来审视、解释全媒体新闻模式的变革现状、逻辑困境与机制重建。

三是立足于全媒体新闻的社会本质、全媒体新闻生产与协作的开放性机制、全媒体融合模式的边界界定与延伸，本研究最后确立“关系为王”的全媒体融合理念。归结到实践层面的全媒体新闻体系建构，“关系”即全媒体新闻生产力的核心，关系优势决定着全媒体融合与竞争优势。关系的编织与传播力是全媒体最重要的核心能力。在全媒体融合模式中，“关系为王”、“平台先行”与“内容处优”三种框架性思想可相互兼容，成为三位一体的全媒体新闻理念组合。

四是研究案例的选取兼顾报业传媒的多层次性、典范意义与行业标杆特色。主体案例包括：已经完成全媒体整体转型的《烟台日报》，以全媒体集群的规模化方案逐步转型的南都全媒体，以及《宁波日报》、《解放日报》、《人民日报》等多个层次的典型。本研究关于全媒体新闻从业者职业角色与新闻观念转变的调查，也是从典型媒体案例中进行开放性抽样调查与深度访谈的，其中包括六家媒体机构和一家技术供应商共计 45 人（本研究实地调研与访谈名单见下表 1—1），尝试挖掘较为全面的、整体的国内全媒体新闻模式的第一手素材，在此基础上展开广泛的解释与深描，为全媒体融

合理论建构提供支持。

表 1—1　　本研究的实地调研与访谈对象名录

编号	供职机构	岗位角色	姓名
1	南方都市报社	总编辑	曹　轲
2		南都全媒体运营委员会主任、首席运营官	易海燕
3		南都全媒体·奥一网 技术总监	林肇生
4		南都全媒体·奥一网 内容中心副总编辑	黄治军
5		南都全媒体·奥一网 内容中心 编辑	张宇飞
6		南都全媒体·奥一网 内容中心 编辑	吕　剑
7		视觉中心 摄影记者、制作人	谭伟山
8		视觉中心 摄影记者、制作人	刘　可
9		城市新闻部 记者	陈捷生
10		南都全媒体 主播、记者	张　英
11		数字营销部 研究员	刘　佩
12	广州日报报业集团	滚动新闻部 主任	吴国华
13		滚动新闻部 副主任	吕继尚
14	烟台日报传媒集团	全媒体新闻中心 副总监	赵先超
15		全媒体新闻中心媒体融合部 主任	刘洪涛
16		全媒体新闻中心时政新闻部 主任	郑勇军
17		全媒体新闻中心文体新闻部 主任	王　波
18		全媒体新闻中心热线新闻部 主任	邹海东
19		全媒体新闻中心 记者	方春明
20		全媒体新闻中心 记者	徐　鲲
21		全媒体新闻中心 记者	侯召溪
22		全媒体新闻中心 记者	高　伟
23		全媒体新闻中心 记者	高少帅
24		《今晨 6 点》执行总编辑	赵　铎
25		水母网 副总编辑	田洪涛
26		水母网 编辑	栾日立
27	宁波日报报业集团	全媒体新闻部/宁波网新闻中心 主任	车永波
28		宁波网新闻中心 副主任	王　巍
29		宁波网新闻中心 编辑部主任、编辑	赖小惠
30		全媒体新闻部/宁波网新闻中心 记者	陈锦源
31		总编室 副主任 编辑	吴华清

续前表

编号	供职机构	岗位角色	姓名
32	解放日报报业集团	新媒体部 项目负责	沈　定
33		新媒体部 编辑	朱　洁
34	人民日报社	新闻协调部 主任	曹焕荣
35		新闻协调部 副主任	丁　伟
36		新闻协调部成员、《人民观察》主编	刘晓鹏
37		新闻协调部成员、《新兴媒体》主编	王舒怀
38		评论部 主编	范正伟
39		总编室 编辑	肖潘潘
40		人民网 副总编辑	李欣玉
41		人民网网络电视部主任、《人民日报》记者	柳晓莉
42		人民网要闻部 副主任	史江民
43		人民网网络电视部节目组主编	王　甲
44	北大方正电子有限公司	数字报业业务部广东区 经理、高级工程师	王　晖
45		数字出版应用业务部华南区 经理	程启林

三、全媒体融合研究的突破点

本研究立足于正在变革的我国融合新闻业实践，致力于传统媒体转型为全媒体过程中新闻模式的融合与重构。根据以上的逻辑起点与分析框架，研究着力于以下几个方面的研究重点和难点议题。

（一）研究重点

1. 报业传媒的全媒体战略布局与新闻模式的选择、变革与优化

全媒体模式在战略上的适用性是有限的，也没有一种模式是适合所有媒体的，每一种模式都是基于不同的内部外部关系类型而建构，随着关系模式选择的改变而转换的。因此，本研究将根据社会关系的可能空间及融合的现状态势进行分类诠释，为多层次的传统媒体设计多元化的融合新闻模式，并提供优化方案。

2. 基于媒体内外“关系场”的全媒体新闻生产与协作机制建设，以及新闻逻辑的重塑

针对当前融合新闻生产的逻辑悖反现实困境，在信息聚合机制、编辑部权力协商机制以及新闻生产的社会机制三个方面建立开放式、链条式大规模协作模式，以改变报业传媒原有机制“以我为

主”的相对封闭结构，进而调整编辑部关系场域，以逻辑的重塑创新全媒体新闻报道模式。

3. 全媒体职业共同体的角色转换、价值认同与全媒体新闻观的形成、变迁及其影响

部分转型全媒体的报业媒体已组建全媒体采编团队并在日常报道中使用，同时对原有采编人员进行全介质传播的培训。新的职业共同体逐渐形成，但在角色认知与价值认同上有待重建。本研究针对典型媒体案例样本进行追踪式、参与式田野调查，试图呈现全新的新闻专业观念及思维模式，并诠释其对中国全媒体新闻生产的意义与影响。

4. 全媒体的关系能力拓展与全媒体融合理论建构

全媒体新闻业的本质是关系经济形态，关系优势决定竞争优势。传统媒体如何建构自身的关系优势，并将其转换为全媒体新闻生产的核心能力？全媒体新闻观之下的全媒体融合理论建构，涉及“关系”（结构）、“内容”（信息）与“平台”（边界）三个核心理念的兼容与平衡，这也是本课题着力破解的关键理论命题。

（二）研究难点

1. 新闻的全媒体化困境与融合新闻的出路

传统媒体转型为全媒体的过程中，全媒体新闻是否必然意味着“全介质传播”？是否所有新闻生产都要全媒体化？全媒体新闻模式下如何保持、延续并拓展原有内容生产的优势？新闻技术官在全媒体新闻决策体系中应处于什么位置？如何解决非母体业务处于全媒体框架从属地位的境况？在传统结构性制约依然很明显的情形下，传统新闻业的融合与重构的出路在哪里？全媒体融合的终极意义体现在哪里？

2. 全媒体采编人员的角色困惑与新闻观的可能取向

在职业角色上，记者转换为全媒体记者的“全能模式”是否是唯一的出路？全媒体采编人员如何消解身份冲突？在全媒体框架中，新的职业共同体的形成及其价值认同是否能够实现？全媒体新闻观如何兼容经典新闻专业主义话语体系以及中国语境的其他话语方式？

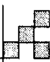
3. 新闻生产的开放性协商与全媒体新闻的用户关系转型

全媒体新闻应尽量做到与用户的关系相互嵌入，确立全新的“用户观”。那么，报业全媒体如何通过合适的技术平台打造“以用

户为中心”的新闻产品，进而改变纸媒时代与受众的疏离关系？融合新闻业的编辑部场域的权力关系如何走向结构上的扁平化与对等性，从而体现开放性协商理念？与此同时，在新的关系结构中，“以用户为中心”的观念与独立客观的专业报道规范追求之间如何控制合适的距离？

4. 全媒体平台搭建与融合边界的制约

全媒体新闻平台的建设与运作如何突破传统路径的束缚？而平台化模式如何适用于报业全媒体的实际？以平台为结构的网络节点，全媒体融合如何界定自身的边界——市场边界、能力边界与社会边界，并基于此找寻最优化的融合发展模式？

第四节  建立融合新闻业研究的关系范式

一、“关系”对融合新闻研究的适用性

随着新闻业转型与重构进程的加快，融合新闻作为应用新闻学研究的一种新视野，迫切期待开辟议题更新、视野更开阔的研究范式。在研究方法与研究取向上，本研究尝试进行范式创新。在总体研究方法上以田野调查、典型案例走访、深度访谈、比较分析法等质化研究方法为主，重点使用文化诠释或意义解读的分析方法进行理论建构。特别是在全媒体新闻内涵的本质诠释、全媒体新闻生产模式、融合新闻的协作机制、全媒体角色与观念转型等研究议题上，本研究立足于第一手调研素材进行理论创新。

而本研究最重要的分析取向，是借用社会网络研究的关系方法论，来建立全媒体新闻模式的关系模型。实际上，这也是本研究的最显著特色。在之前的新闻媒体研究特别是融合新闻业研究中，关系方法论很少被使用和被重视，目前可见的有陈先红教授在新媒体研究中关注关系传播学并提出“新媒体即关系”[1] 的论断；彭兰教

① 陈先红：《论新媒介即关系》，载《现代传播》，2006（3）。

授探索拓展互联网研究的视野与方法，“从社会网络的角度来研究互联网的新应用与新影响”①；社会学教授翟学伟在分析中国人情、面子社会时以“关系”为核心概念与理论方向②，并把它引入人际传播研究，认为“关系的视角既包容个体，但更突出‘关系’，在这层意义上发展出来的理论不是一种二元对立性的建构方式，而是一种连续体性的方向”③；刘军教授较早在国内着力于社会网络分析的引介，提出要“把关系作为一种新的分析单位”④，侧重于关系属性数据的收集与量化分析。

关系作为一种分析单位与研究取向，同样适用于融合新闻业研究，这是因为融合涉及结构调整、多主体的互动模式、边界重建等关系层面的概念与框架。关系视角的分析取向，其资源、结构、社会网络与嵌入度等核心概念体系恰好对应并适用于融合新闻业对问题单诠释的现实需求。在这种情形下，全面建构媒介研究的关系范式，对融合新闻业的当下实践与未来变革具有现实意义。

基于全媒体融合的新媒体传播属性与结构化系统特征，本研究因此尝试采用并突出新闻媒介研究的关系取向，把结构化、系统性的社会视角引入融合新闻研究方法体系中，回归社会的空间场域，“将大众传播过程的各个层面与社会结构、社会过程的核心要素连接起来”⑤，探寻媒介融合发展进程中的动态社会力量与影响因素。

二、全媒体研究关系范式的建构性

关系研究取向本质上是一种社会视角，它既是结构功能主义的取向，更是一种建构主义取向。实际上，追溯美国传播研究发展

---

① 彭兰：《从社区到社会网络——一种互联网研究视野与方法的拓展》，载《国际新闻界》，2009（5）。

② 参见翟学伟：《人情、面子与权力的再生产——情理社会中的社会交换方式》，载《社会学研究》，2004（5）。

③ 翟学伟：《本土的人际传播研究——“关系”的视角与理论方向》，载《新闻与传播研究》（第15卷），2008（3）。

④ 刘军：《关系：一种新的分析单位》，载《社会》，2005（5）。

⑤ 王维佳、赵月枝：《重现乌托邦：中国传播研究的想像力》，载《现代传播》，2010（5）。

史，芝加哥学派在早期就开创了“通过社会关系视角来审视传播”的研究取向，把传播及其大众媒介看作人类关系的本质，此后，随着大众传播研究的兴起，“大众媒介彻头彻尾就是社会控制的工具，效果研究成为中心”，由此“完全偏离了关系的视角”。[①] 而在我国传播研究的本土化路径找寻中，“当能重建人性的、关系的研究视角，舍弃工具性视角，进而建构中国的概念及其理论”[②]。本研究正切中这样的研究范式的探索。本研究的“关系”具有三个层面的含义：

其一，作为一种分析工具的“关系”。即把“关系”作为一种分析单元，借用社会网络分析中的关系密度、中心度、关系强度等关系值审视方式。在这里，“关系”是一个有完整结构的概念。“只要有‘结构’，就可以有‘模型’”[③]，因此本研究探索用“关系”分析建立起全媒体融合新闻的多种模型。

其二，作为一种理论概念的“关系”。如前所归纳的三种以“关系”为核心概念的理论论说。关系理论可用来诠释关系的类型、意义与影响。比如组织中的关系传播的效果、风格及其对组织信任体系的意义。[④] 全媒体在组织层面，改良型的与革命性的结构，其中的关系模式差异很大，并直接作用于内部协作模式与协作机制的创造性意义发挥的程度。

其三，作为一种媒体资源与能力要素的“关系”。这是一种物质层面的关系概念，即具体的关系性资源，比如个人的社会关系网、媒体的信息来源网络及传播渠道网络等。关系资源可深入挖掘、延伸，关系模式可灵活建构与变革。关系资源决定着全媒体融合的边界，最终决定着融合模式的选择及其实践效果，因此具有战

---

① 引文见黄旦：《美国早期的传播思想及其流变——从芝加哥学派到大众传播研究的确立》，载《新闻与传播研究》，2005（1）。

② 黄旦：《想象的“传播”——评中国传播研究本土化之路径》，在广州暨南大学新闻与传播学院的讲座内容，2011－04－26。

③ 汪丁丁：《社会科学定量分析方法基础探讨》，载《社会科学战线》，2010（1）。

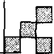
④ 参见胡河宁：《组织传播学：结构与关系的象征性互动》，北京，北京大学出版社，2010。

略意义。

在这样对关系的理解基础上，本研究提出融合新闻业研究的关系范式。这一媒体研究范式有两层含义：一是“关系”作为融合研究的基本单元，适用于全媒体融合的各个领域，包括内部结构与外部性分析；二是关系范式是一种侧重于结构化、网络化、链接性分析的开放性研究取向。作为一种社会研究方法，它实际上是基于社会科学研究上的技术范式、人文范式以及社会范式的综合性研究视角。在关系的视域内，包含着资源、技术、意义、结构等分析因子。因此关系范式在社会科学研究的适用面上十分广泛。

关系范式对融合新闻业研究具有重要的建构意义。它把新闻学的研究从封闭的媒介场层面转向立足于开放性结构的社会性延伸。关系视角可以引导研究取向的改变，从对于新媒体研究的技术模式的权重，以及传统新闻学对业务模式的路径依赖中走出来并实现转向；从以内容为中心的研究，及侧重传播效果的工具性研究，转向“以人为中心”、“以结构互动为特色”。

本研究主要探索基于田野调查、深度访谈基础上的关系范式中的一种质化分析取向。在全媒体融合研究中，建立在丰富的第一手素材基础上，进行模式或模型建构，包括全媒体布局的结构模型、流程结构、协作模式以及角色关系等。在这样的研究视野中突出两点：一是把“关系”作为一种生产力性质的资源要素；二是着力于“关系”对于全媒体融合的意义挖掘，提出嵌入性作为融合指标，为“关系为王”这一全媒体新闻模式的核心理论的诠释增添解释力与科学性。

第五节  全媒体融合的理论与知识创新预期

一、理论价值：关系范式下的全媒体融合理论建构

本研究的理论价值及其对新闻传播学知识体系的贡献主要体现在：

第一，创新并推进融合新闻的理论视野与研究层次——对新闻与媒体的另一个理论维度的解释。对融合进程中的新闻作出新诠释，提出融合新闻的本土化理论。这一创新体现在：（1）研究发现全媒体语境中的“新闻”具有三重属性与面相——“私人化、移动性与全景式”，它们分别诠释新闻的“聚合精神”、“界面特质”与“时空半径”；（2）基于从内容信息到关系信息的信息内涵转换，提出“关系即信息”——对全媒体新闻本质的一种社会诠释；（3）诠释融合新闻的三代概念，全媒体新闻作为“融合新闻 2.0”，将发展为下一代融合新闻；（4）把媒体看作社会对话系统的节点角色，揭示从全媒体到融媒体，媒体社会属性与内涵不断演变的图景。

第二，廓清并界定全媒体及其相关概念，建构全媒体融合模式的理论体系。包括三个层面：（1）全媒体在内涵上是一种结构性融合模式，同时也体现了报业思维模式与身份认同的转换；（2）建构全媒体融合的模式理论——包括“全媒体有限战略适用性”、全媒体布局的结构模型、“融合边界理论”、流程再造理论（三大定律）、开放式生产的规则体系等与融合有关的中层理论；（3）提示全媒体新闻专业规范、全媒体角色体系与全媒体新闻观念体系的理论框架；（4）提出全媒体框架下的“大内容观”、“平台化理论及其适用性”，本书最后提出关系为王的理论阐释，认为“嵌入性”当作为全媒体融合度的重要考量标尺。

第三，初步建立融合研究的关系范式。本研究借用社会网络研究取向，采用关系论的视角，而不是过去媒介研究的“他者”视角，把“关系”作为一种分析单元，从系统的、结构的视野来洞察全媒体融合模式的实质。关系范式是贯穿本研究的核心方法与取向，它在本质上是一种社会视角，适用于对融合新闻业的诠释与理论建构。本研究尝试借此创新并建立融合研究的关系视角，期望能使之成为媒体变局下有影响力与建构意义的学术研究范式。

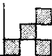
二、实践意义：全媒体融合的一种行业标准参照

本研究对正在变革的我国传媒业的应用价值，预期可以增进以下三方面的实践知识：

第一，为国内报业转向融合新闻业提供思路框架与行业标准——在融合内容体系重构、融合模式选择、流程结构的优化等关键领域，实现融合边界的拓展与综合能力的升级。目前我国传统媒体的融合实践仍未有足够的理论先导与支持，全媒体融合新闻实践大多数仍然停留在初步的“大而全”的跨介质、多形态战略酝酿阶段，个性化的全媒体融合发展路径未见成形，本研究通过全国性调研提供五种全媒体布局结构模型以及四种流程再造的典范，为国内报业传媒基于结构与“关系”类型进行融合模式选择与竞争优势建构提供参照系。

第二，揭示全媒体新闻生产的开放性信息聚合机制与协商机制，推动媒体在内部搭建有效的协作模式、在外部通过社会化生产机制来深度开发新闻资源，逐渐建立融合新闻生产协作规范体系。全媒体框架中的媒体协作模式与社会化生产机制，在当下国内报业全媒体融合实践中并未建立。本研究借用“爵士乐队团队模式”与“集市模式”等创造性协作模式，破除传统媒体生产的信息茧房与结构性制约，从而寻找适度开放与巨量资源聚合的协作模式。

第三，为媒体人在技术和理念两个层面进行角色转型与观念更新提供参照体系——包括采编人员角色转型、新职业观念的更新、职业共同体的价值认同等，进而为全媒体采编团队建设指出一种路径。传统媒体转型为全媒体的首要难点在于媒体从业者的职业角色与观念层的转型与培育，本研究通过深度访谈与开放性调查，揭示这一群体转型历程中的身份冲突与价值迷思，提出“以平台为中心的角色扩散模式”，尝试为全媒体采编人员的培训与职业共同体建设提供一套专业规范。

第六节  “全媒体”相关概念的界定与诠释

全媒体（omni-media）

——在基本概念上，“全媒体”被界定为一种传播形态，是指综合运用多种媒体表现形式，如文、图、声、光、电，来全方位、

立体地展示传播内容，同时通过文字、声像、网络、通信等传播手段来传输的一种新的传播形态。在本研究语境中，全媒体作为中国报业独有的融合概念，在内涵上是指我国报业转型的结构性融合模式。从概念的创造性意义来看，它是我国融合新闻业在近五年来（2006—2011）最为本土化、最完整的新思维，同时体现了我国报业传媒在融合进程中的一种身份想象与角色追求。本研究从融合模式、新思维、身份三个维度的综合视角来界定、诠释全媒体。

全媒体新闻（convergence journalism）

——全媒体新闻本质上是融合新闻，即全媒体融合模式中的新闻的总称。因此，本研究的全媒体新闻并不是一个特指的新闻形式，而是全媒体融合模式下的内容体系的一个综合概念，任何形态的内容都能进入全媒体新闻体系，全媒体新闻是一种“大内容观”的范畴。关系视角下的全媒体新闻，不仅包括内容信息，同时也包括关系信息，“关系即信息”是对全媒体新闻本质的一种社会诠释。

融合边界（convergence boundary）

——在基本概念上，边界往往被描绘成“一个组织终止的地方和该组织所处的环境开始的地方”。对边界的经典解释来自科斯的交易成本理论，认为企业的产生和发展是为了降低交易成本，当企业组织规模扩张到边际组织成本等于边际交易成本时，企业组织和市场的最优界限也就确定了，企业组织的边界也随之而定，“最优的纵向规模与市场的交界就是企业组织的最优边界”。融合边界是本研究基于国内融合新闻业的边界战略缺失与边界意识淡薄而提出的一个动态的、相对的概念，指全媒体机构对自身能力范围的认知与界定，包括在内部结构上的“物理边界”、基于资源、知识与能力的“市场边界”与呈现社会关系网络特征的“社会边界”。融合边界的确定标准，可基于资源组合价值最大化的原则。融合边界直接决定着全媒体融合战略模式的选择，确定的融合边界将呈现出具有异质性的报业全媒体框架。边界将为全媒体融合带来一场结构革命，这是融合边界理论的逻辑起点，本研究据此提出融合边界的三个理论维度。

流程再造（business process reengineering）

——流程再造的基本定义，是指“对企业业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计，以使得企业在成本、质量、服务和速度等衡量企业绩效的关键指标上取得显著性的进展”。全媒体的流程再造，是指对组织结构与生产链进行斩断与重构，以适应融合新闻生产的全流程循环要求。全媒体融合必然要求报业传媒在流程结构上进行根本性、彻底性变革，但是我国报业生产的传统流程存在明显的结构制约性。本研究提出了全媒体流程再造理论，即全媒体流程再造与流程管理的三大定律。

平台（platform）

——所谓平台，就像购物商场之于买家和卖家、信用卡之于商家和消费者，通过一定的通用介质，即“数字技术、互联的网络和通用的传输协议标准”，在用户和信息源提供方之间搭建一个扁平的、通用的交互场域，双方主体只要通过接口接入这个交互场域，就可以实现与另一方中任何主体的联通。平台是双边市场理论的一个核心概念，而传媒业正体现出典型的双边市场特征。从结构与关系的视角来审视平台，它的内涵体现在三个层面：一是网络化，平台在结构上往往是扁平的、复合多元的并呈现为复杂的网络关系状态，平台的搭建是为了覆盖更广的范围；二是链接性，平台作为一个交互场域可以实现各个方面在不同程度上的链接，通过链接性来改变外部关系；三是有边界，所有的平台都有相对稳定的边界，处于企业能力可控范围之内。全媒体平台在结构上同样具有网络化、链接性与有边界三大特征。全媒体融合可通过搭建平台形成新的竞争优势，平台化既可以改变融合的路径，又能够重构融合的边界，全媒体当基于平台进行边界考量。从另一个角度看，对于报业全媒体，平台又是另一种身份建构，在媒体身份之上的平台属性，丰富了全媒体的角色内涵。

结构（structure）

——结构既是一种观念形态，又是物质的一种运动状态，是对世界存在状态和运动状态的一种表述。在吉登斯看来，“‘结构’不仅仅指社会系统生产和再生产中包含的规则，还指其中包含的资

源”。结构在功能上具有二重性，总是同时具有制约性与创造性两种面相。“结构内在于实践过程之中，具有既是社会实践的中介又是结果，既是前提又是作用的二重性，所以，结构化过程实质就是规则和资源在实践中不断发挥创造与被创造作用的过程。”本研究的结构概念，有三层含义：(1) 全媒体结构的一种状态；(2) 包含着生产规则与资源要素的组织系统；(3) 全媒体融合中呈现的各种关系模式的场域。基于结构二重性理论，本研究提出全媒体融合的结构化实践路径，既要规避传统结构的制约性，更要重视新结构对全媒体融合的创造性与建构意义。

关系 (tie)

——本研究的“关系”是一种泛指的关系概念，在基本概念上“指人与人、人与组织、组织之间由于交流和接触而实际存在的一种纽带联系”。全媒体融合研究的关系具有三个层面的含义：(1) 一种研究工具与分析的基本单位，体现出社会网络的研究视角与取向；(2) 作为一种理论概念的关系，用以诠释对全媒体融合的结构化实践及其意义；(3) 作为一种媒体资源与生产力要素的关系。基于关系在全媒体融合进程中的角色意义，本研究提出“关系为王”的理论表述，把“关系为王”作为当下融合进程中承前启后的发展理念，体现了全媒体融合语境下一种传媒发展逻辑的转向。而“关系为王”作为一种传媒发展的综合性、结构化理念，具有较强的兼容度，在逻辑上，它并不否定内容、渠道、技术在全媒体融合框架中的重要性。

嵌入性 (embeddedness)

——嵌入性是社会网研究中的一个重要理论，是由以格兰诺维特 (Granovetter, M.) 为代表的新经济社会学者提出的，注重社会关系因素对人的行动影响的新视角，包括结构嵌入性与关系嵌入性。嵌入性观点的研究重点就是在一个网络之中的个人如何通过关系，在动态的互动过程中相互影响，不但影响了个体的行动，也会改变相互的关系，从而影响整体结构。而所谓关系嵌入是指单个行为主体的经济行为嵌入于与他人互动所形成的关系网络之中，当下人际关系网络中的某些因素，如各种规则性期望、对相互赞同的渴

求、互惠性原则，都会对行为主体的经济决策与行为产生重要的影响。与此同时，行为主体所在的网络又是与其他社会网络相联系的，并构成了整个社会的网络结构。嵌入性可作为诠释全媒体生产与社会网络关系的基本概念。本研究提出以嵌入性作为最重要的融合度指标，纳入全媒体融合以及深层融合的模式选择与价值体系之中。嵌入性体现的全媒体能力，在实质上是由关系结构的创造力与融合边界效应共同体现的企业综合能力，贯穿于全媒体内容体系建构、战略布局、新闻生产流程、战略运营以及角色认同的各个层面。

第二章

全媒体：融合新闻业的一种新思维

全媒体，内涵远比字面丰富。

作为中国报业特有的融合概念，全媒体指出了一种路径，却同时又备受质疑。深入诠释全媒体的脉络，可以窥见其生成语境的多重性——外部的技术因素推动、内在的转型压力驱使，以及业务模式的创新借用。

更主要的是，全媒体不但揭开了报业对“技术短板”的担忧，还清晰地把报业从单一媒介模式到全介质传播转换的急迫性暴露无遗。在融合新闻业的变革轨迹里，报业始终处于身份焦虑之中。那么，全媒体体现了报业传媒怎样的身份认知与角色追求？

全媒体它是怎样的一种理念？内在又嵌入了怎样的发展思维？

从媒介融合的演变看，全媒体模式契合了当下中国报业改革的问题，它是一种阶段性发展模式——报业转型的结构性融合模式。历时地看，全媒体是我国融合新闻业第一个五年（2006—2011）以来最为本土化、最完整的新思维。作为一种前瞻性战略思维，它奠定了报业传媒在下一个十年（2011—2020）的改革基调与发展主题。

全媒体作为融合新闻业新思维对报业传媒的意义，体现在三个方面：在战略观上，全媒体是从传统以纸为核到跨界融合考量；在融合理念上，全媒体则体现从“报网互动”到“融合 2.0”思维模式的升级；不仅如此，全媒体从版面导向到全界面聚合生产方式，对报业而言更是预示着生产规范的重构。

但是，传统的逻辑根深蒂固，全媒体的路径选择究竟是局部改良还是颠覆性变革？仍处于强大的结构性制约的报业又如何打碎原有的思维框架，进而找寻新的发展逻辑的驱动？

让我们走进全媒体，近距离识别这一融合新思维的种种面相。

第一节 全媒体概念生成与身份界定

一、全媒体概念生成语境：技术革命推动报业身份转型

全媒体是媒介融合的中国化概念。我国传媒在探索媒介融合过程中衍生这一带有鲜明实践性特色的概念，被解读为传媒变革的十年热词之一。[①] 不同于“媒介融合”首先由传媒学界引入国内[②]，全媒体最早由中国传媒业界提出并作为一种实践理念得到认可。而与以往传媒改革从内容生产与战略层面的转换形成鲜明对照的是，

---

① 参见周志懿：《传媒十年热词：从报业寒冬论到全媒体发展》，载《传媒》，2011(1)。

② 蔡雯教授较早在内地提出并推介西方“融合媒介”理论和实践，并结合中国传媒实践进行有针对性的调查与研究，产生了国内最早的一批研究成果，代表性成果有《媒介融合前景下的新闻传播变革——试论“融合新闻”及其挑战》（《国际新闻界》2006 年第 5 期）、《从“超级记者”到“超级团队”——西方媒体“融合新闻”的实践和理论》（《中国记者》2007 年第 1 期）等。

全媒体来自传媒业界的技术应用层面——恰恰来自对技术应用并不敏感的报业传媒。

在2005年媒介融合进入国内传媒业视野之后，全媒体在技术应用层面作为一种新的应用方案被提出。2006年，北大方正电子有限公司从技术提供商的角度，率先为报业面对新媒体挑战支招，提出实现报业全媒体技术布局与数字报业的战略规划。[①] 此后，该公司相继推出"全媒体报业技术规划"、"数字报纸的解决方案"以及"全媒体资源库解决方案"。这是国内最早基于报业技术变革层面提出的全媒体理念，但它的创意并未源于报业传媒内部，而是来自技术供应商对传媒变革趋势的预知与判断。在技术应用上，全媒体这一概念在通信技术领域也多次被提及，比如包含各种媒介形式和渠道的"全媒体通信"，在商业模式上实现全面覆盖的全业务运作、全业态模式。通信领域的技术特点与业务模式，与报业全媒体对传播形态、渠道拓展和新闻业务模式的创新设想有着诸多相通之处。可以说全媒体在技术层面萌芽于全业态、全渠道的通信技术的突破性构想，然后由技术供应与应用软件开发商将其运用于传媒业改革上。2010年，方正公司进一步调整全媒体融合的解决方案，为报业提出四套全媒体改革应用系统，目前这一系统占全国报业融合应用系统市场份额的80%。[②]

全媒体概念在报业传媒内部正式提出并得到关注，始于2007年。这一年，新闻出版总署开始实施首批"中国数字报业实验室计划"，推动报业建构数字化、网络化、一体化的新型报纸出版形态和经营模式，共有18家全国性与地方性的报业媒体参与此项数字报业实验计划，并以项目的形式开启了数字报业实践的探索。

"中国数字报业实验室计划"的提出与实施可以视为中国报业发展史上的标志性事件，而2008年则无疑成为中国报业转型发展的关键节点。这一年，多家媒体在数字报业或新媒体运作上开辟出

---

① 参见本刊特约记者：《引领报业走向"全媒体"时代》，载《中国传媒科技》，2006(10)。

② 参见麦尚文：《全媒体新闻生产调研报告·技术供应商——访北大方正电子有限公司数字报业业务部经理王晖》，2010年11月。

独特的发展路径。以首批接受新闻出版总署验收的烟台日报传媒集团、宁波日报报业集团和解放日报报业集团为例，尽管它们的路径选择不同，但它们在整体上已探索出自身的全媒体框架，在采编系统、流程再造以及组织变革等方面突破了传统报业的思维模式与运作路径。其他未建构完整全媒体改革方案的报业媒体，也在实践中探索与新媒体融合的方式，比如人民日报社新设“新闻协调部”来统筹集团的报网互动与融合生产，并着手酝酿整体的全媒体采编流程改革；广州日报报业集团组建滚动新闻部与新媒体事业部，提出自己要做一份“有声有色、24 小时不间断的报纸”；南方都市报社稳步推进南都报系全媒体集群构想，“南都，无处不在”的全媒体理念已全面渗透在新闻生产过程之中。

从报业变革的轨迹出发，笔者把 2008 年视为中国报业的“全媒体元年”。这一认定主要基于两个方面：一是以“中国数字报业实验室计划”的运作为契机，国内各层次的报业在整体上提出全媒体理念并形成较为稳固的运作框架，初步形成了中国报业的全媒体群景观；二是这一年，国内传媒学术界开始密集关注报业全媒体的理念与实践，研究的领域逐渐从报业寒冬论的争论、报网互动的运作转向全媒体化融合路径探索[①]，此后，多家传媒期刊开辟专栏专题探索报业全媒体改革[②]，呈现了国内学术界针对全媒体的第一次集体研究行动与成果。

纵观全媒体从作为一个新概念被提出到成为报业传媒改革实践的核心名词，可以深入窥见全媒体生成语境的多重性，主要体现在：

第一，从单一模式到全介质传播转换的现实迫切性。报业在 2005 年前后的寒冬论争辩中，自身局限与发展模式的弊端彰显无遗，而此时，媒介融合理念开始引入中国并成为趋势，报业欲求主动应变但苦于无门，在媒介融合进程中缺乏明确的融合方向指引，

① 彭兰、宋建武、支庭荣、陆小华等学者发表数篇文章探讨报业全媒体概念与运作。

② 《中国记者》、《新闻记者》、《新闻与写作》、《南方传媒研究》等杂志相继开辟专栏专题探讨全媒体运作。

为改变单一传媒形态与业务模式的局限，“全业态、全覆盖”、“一次生产，多渠道发布”的全媒体业务理念在经技术供应商引入后，正好契合报业对高层次规模化生产与范围经济生产方式的追求，随即获得报业的积极呼应。报业由此还可以从新旧媒体身份争论的恐慌中逃离，而转向从一到多，再到全媒体形态的传播能力的建设。

第二，报业网站发展为全媒体的战略提供可能。经过五年的报网互动的探索实践，报业新媒体（新闻网站）逐渐成长，甚至成为区域门户和新闻网站，初步搭建起自身的新媒体平台，这改变了报业在传统媒体与新媒体竞争中的角色认识与地位权衡。这样，报业网站为报业应对新媒体竞争提供了平台，报网关系的改变也为报业对全媒体的理解与实践提供了可能。

第三，报业对新传媒技术的迟钝，在全媒体改革中可以得到一个加速度。报业作为立足于内容产业的传统新闻业，对新技术天然不敏感，技术成为融合瓶颈。而技术供应商与通信运营商对技术的敏感，及其提出的报业全媒体技术规划，拓宽了报业对新媒体的理解与表达。不但全媒体在技术上可能实现，报业通过第三方合作的形式介入传媒新技术领域（全媒体采编系统、互联网技术、移动终端技术等），可以获得技术变革的一个加速度，同时为下一步的转型储备因应之术与道。

二、争辩全媒体：三种思维的碰撞与兼容

与媒介融合理论相比，全媒体概念的鲜明特色在于它的实践性。对全媒体内涵的理解，从最本原的技术应用层面延伸，目前共产生三种全媒体论说：传播形态论、业务模式论和媒体战略论。

传播形态论是最直观也是最为普遍的一种全媒体认知。在新闻业尚未统一对全媒体的定义的情形下，当前学术界大多倾向于把全媒体理解为一种新的传播形态。比如新华社课题组在《中国传媒全媒体发展研究报告》中对全媒体的界定：“是指综合运用多种媒体表现形式，如文、图、声、光、电，来全方位、立体地展示传播内容，同时通过文字、声像、网络、通信等传播手段来传输的一种新

的传播形态。"[①] 与此相应，有研究者认为全媒体是各种媒介实现深度融合的结果，是媒介形态大变革中最为崭新的传播形态。"'全媒体'就是一个开放的不断兼容并蓄的传播形态，随着3G网络的成熟，4G网络的开发成功，又将有许多意想不到的传播形态加入其中，丰富受众的媒体体验。"[②]

出版业界对全媒体的认识也基于形态延伸。"全媒体出版（Federated Media Publishing）实现了将同一个内容同时发布在纸质媒体、互联网、手机、手持阅读器以及电影屏幕等媒体上的形式。在内容跨媒体的基础上，强调多渠道的出版同步性。从时间维度上看全媒体出版强调'同步'，从空间维度上看它意味着同一内容在不同媒体上的呈现。"[③] 全媒体出版在时空两个维度得到充分的诠释，并且很快就成为出版界的共识性理念嵌入生产与发布流程之中，而新闻业对全媒体的理解则差异较大。

与囿于字面的"全"的形态论不同，彭兰教授用"全媒体化"来表达当下的媒介融合实践。她认为，"全媒体化是指一种业务运作的整体模式与策略，即运用所有媒体手段和平台来构建大的报道体系"[④]。彭兰教授对全媒体理解的核心不在修饰性的"全"，而在于作为动词的"化"——构建一个包含单一报道在内的多落点、多平台报道系统，并使得报纸、广播、电视与网络等媒体都成为这个报道体系的共同组成部分。彭兰教授聚焦于全媒体的新闻报道模式及融合产品体系，这一阐释视角可称为"业务模式论"。

新闻业界的视角则多倾向把全媒体作为一种融合的战略来理解。在业界的讨论中，全媒体作为报业传媒集团层面的整体变革方向而受到关注，即从十年前相对单一的报业集团转型为全媒体集团的一种宏观构想，体现在当下的核心议题是：如何制定全媒体战略？怎样进行全媒体布局并找寻到有竞争力的发展模式？全媒体对

---

① 新华社新闻研究所课题组：《中国传媒全媒体发展研究报告》，载《科技传播》，2010(2)。

② 罗鑫：《什么是"全媒体"》，载《中国记者》，2010(3)。

③ 张志林：《全媒体出版的概念理解与前瞻》，载《今日印刷》，2010(8)。

④ 彭兰：《媒介融合方向下的四个关键变革》，载《青年记者》，2009(2)。

于新闻业而言，在战略上虽是“全”的特色，但核心在于“媒体”——在“全”的方向下报业的媒体形态、角色的转型与变革，由于全媒体实践思路尚未明朗，作为未来媒体的身份焦虑与想象就异常突出。

这种理解体现在媒体领袖对全媒体战略的思考与布局中。人民日报社总编辑吴恒权基于当前报网融合从物理变化到化学变化的转变，在集团层面提出了“传统媒体与新兴媒体并举、建设全媒体传播格局的构想”，目标在于通过改革创新，打造现代传播体系。[①] 南方都市报社总编辑曹轲在集团新媒体聚合战略之下，搭建起南都的全媒体运营架构，提出了完整的“南都报系全媒体集群构想”[②]。而解放日报报业集团社长尹明华则提出了一种在现有传媒体制之内以虚拟组合的方式进行全媒体流程再造，进而实现价值追求的全媒体运营思路。[③] 作为国内最早实施全媒体战略的烟台日报传媒集团，它的战略思路来自道琼斯波纹信息传播理论，集团社长、总编辑郑强据此打破人们对报业运作框架的认识：“报社不再是报纸社，而是报道社；报社不再是报纸产业，而是内容产业，报社应从报纸生产商向内容供应商转变。”[④] 基于这样的认识，烟台日报传媒集团开创出兼具“融合性、系统性与开放性”的全媒体框架。

传播形态论、业务模式论和媒体战略论从不同的价值立场与视角诠释全媒体，在各自的逻辑起点上进行观点争辩，而不是基于共同的逻辑原点，因此在理论阐释上导致了不同的偏向。而全面梳理关于全媒体的认知与理解，可以发现，全媒体诠释在当前折射出三种思维的碰撞：

一是新闻传播学术界对全媒体的理解，在当前呈现为表面化、简单化与质疑式的理论取向。学术界对全媒体一词在概念上的认同

---

① 参见吴恒权：《报网融合：既是现在，也是未来》，载《新闻战线》2010(8)。

② 曹轲、庄慎之、陈雨：《南都全媒体集群构想》，载《南方传媒研究》（第23辑），2010(4)。

③ 参见尹明华：《流程再造中的价值发现》，载《传媒》，2008(10)。

④ 转引自吕道宁：《解读烟台日报传媒集团全媒体模式——访烟台日报传媒集团社长、总编辑郑强》，载《今传媒》，2010(4)。

度并不高，因此侧重于从报道形态、媒体形态与业务模式等层面来理解。不仅如此，学术界对媒介融合语境中报业传媒求全、求大的业务模式持有质疑态度。有学者认为，所谓全媒体，至少要在以下三个方面齐全：第一是信息的呈现形态，即文字、照片、音频、视频、图表；第二是信息的媒介形态，就是通常所说的载体和终端；第三就是信息的经营形态，也就是产品或者说业务的业态。而国内一些报业传媒对全媒体的操作与理解明显简单化，当前正“陷入了跟风式、盲目性的‘全媒体’的集体迷思”[①]。在质疑之余，学术界并没有为新闻业如何走出全媒体迷思提供足够的智慧支持，关于全媒体的集中关注，仍然是一种理论图式的表象审视。

二是传统新闻业界对全媒体持有较高的价值认同，视全媒体为未来战略转型与发展路径的一种必然选择，将其置于融合语境中审视，因此超越了开始阶段作为传播形态的理解，迅即转入一种发展模式的探索上来。传统新闻业界对全媒体的认知与实践，基于媒介融合催生的压力机制，而带有丰富的实用理性色彩，同时在转型探索上呈现出较明显的急迫性。“由于观念、旧有利益格局等因素的影响，导致当前全媒体战略大多流于形式，成效不大”，郭全中认为“全媒体战略的本质在于发挥规模经济效应和范围经济效应”[②]，要立足于打破当前传统媒体发展的行业化分割和区域化分割等制约因素。

三是新媒体业界倾向于把全媒体视为传统模式的一种“改良”，认为“全媒体只是新媒体时代的传统媒体”，在结构上与新媒体存在本质差异。“新媒体是以互联网为核心，以包容、吸收、削弱、肢解，乃至取代传统媒体为己任，以无中心的人与人互动为本质的创新；全媒体是以传统媒体（无论是纸媒，电视或手机）为核心，以新瓶装旧酒，与互联网并存共荣为己任，以中心化的单向广播为本质的守旧。”[③] 新媒体业对传统新闻业的全媒体转身，存在这样一

---

① 唐润华、陈国权：《走出全媒体的集体迷思》，载《新闻记者》，2011(4)。

② 郭全中：《“全媒体”之辨》，载《南方传媒研究》，2010(7)。

③ 谢文（雅虎中文前总裁）：《全媒体不是新媒体——漫谈网络业格局之四》，http：//blog. sina. com. cn/s/blog _ 513a2b800100htfb. html。

种偏见，即仍然把全媒体置于传统媒体的结构与语境中解读，因此未能窥见其创造性意义。

实际上，这三种思维及其偏向，正好内含并兼容着对全媒体概念进行认同的基础——即全媒体作为一种变革思维的趋向性及其积极意义。而关注全媒体的争辩与碰撞，恰好可以成为深入解密全媒体本质的鉴镜，从中可以洞察全媒体的运作规律与发展走向。无疑，全媒体需要一种概念上的集体认同与理论建构。

三、本研究对全媒体的界定：报业转型的结构融合模式

在技术变革的趋势下，传播形态是无限拓展的。当下的传媒形态往往体现出过渡性特征，其中关键是形态创新与融合的理念。传播形态对于受制于"纸"的纸媒而言，曾经的荣光恰恰是今日创新的窠臼，这一固有局限意味着，报业对传播形态的追逐并非其全媒体的核心价值。换个角度理解，没有一种传媒形态叫"全媒体"，任何一类传媒无法做到也没有必要穷尽所有的媒介形态，全媒体的核心在于"全"中聚"核"。"全媒体的含义不是拥有所有节点，而是可以增加无限多节点。"① 因此，从形态角度单一地理解"全媒体"，切中了传播技术的路向，但有可能忽略报业变革的核心价值追求。

而从业务模式创新的角度来解读全媒体化，它的理论适用面相对较窄，因为很少报业传媒能基于原有平台直接提出完整的全媒体化实践方案。从业务模式层面来探讨全媒体，浮现了全媒体"大报道体系"的构想，但缺失变革的充分条件，也并非报业全媒体破局之道的根本。与此相对应，新闻业界从全媒体战略层面来构想报业转型路径，在视野上则较为宏观、开阔，但尚未能形成清晰可操作的、个性化的全媒体方案，因此，当下"全媒体"战略对于新闻业而言，更多是作为报业的变革方向与共识来解读。

① 支庭荣：《网络聚合、社区互动与增值运营——论"全媒体"背景下的赢利模式创新》，载《新闻与写作》，2009(11)。

基于对以上三种全媒体论说与认知思维的分析，本研究尝试从动态的模式论视角对全媒体进行深描式诠释，以规避形态论的技术化与单一性，在微观的业务变革与宏观的战略转型两个维度之间“勾连”，形成关于全媒体的中层理论，在全媒体的概念上体现为以下三个方面：

第一，“全媒体”是中国报业独有的融合概念——深深扎根于本土传媒业的综合性变革概念，可以定义为：建立在传媒新技术平台之上的报业新闻生产、传播与运营的结构化融合模式。从这样的发展模式的角度，“全”即报业传媒对流程、渠道、产品以及用户体验的一种完美构想，全媒体便体现为全流程生产与协作、全媒介（全介质）呈现与传播、全业态的产品与创意运营三个方面互为一体的整体框架。从这个意义上说，全媒体是报业进行新闻生产流程再造、传播形态延伸与运营模式创新的一种探索性发展理念。

第二，从媒体组织的角度，全媒体是中国报业在数字化转型过程中的一种身份想象与角色追求，在延续作为旧媒体的优质传统与借用新媒体的技术驱动之间寻求价值实现路径。全媒体对于报业的核心意义最终不在组织与形态之“全”，而在于“媒体”转型——从传统的突出纸张介质的纸媒向多介质甚至无限介质传播延伸的全媒体机构变革。因此，可以说，全媒体是报业在新媒体竞争生态中的一种跨越式身份构想，由于现阶段受到传统新闻观念、机制、技术及人才等多方面因素限制，在实践上未能明显突破，它的提出恰恰体现出报业转型的身份焦虑。

第三，作为中国报业最重大的一次身份转变，全媒体可以理解为中国报业发展史上承前启后的变革模式——摆脱作为传统媒体的单一模式，整合新媒体技术元素并进行全流程的结构重组，为下一步深度融合缔造“超媒体”奠定基础平台，这种身份认知体现出我国新闻业界对未来报业融合发展模式的一种集体共识。从媒介融合的演变看，全媒体模式契合了当下中国报业改革的问题，它是一种阶段性发展模式，也是我国融合新闻业第一个五年（2006—2011）以来最为本土化、最完整的新思维。从未来的深度融合的想象来审

视，全媒体作为过渡性发展模式对中国传统媒体具有深远的意义与影响。正如有研究者指出的，“全媒体看似一大步，其实一小步。说是一小步，也有可能走出一大步。全媒体不是终点，它也要迎接下一次变革”[①]。

第二节 作为融合新闻业的新思维

一、战略观念转换：从传统以“纸”为核到“跨界”融合考量

相对于传统新闻业的单一思维模式，全媒体体现了我国报业战略构想的一次重大观念转换。近 20 年来新闻改革进程中的中国报业曾经阶段性地提出多种发展战略的转型，从 20 世纪 90 年代中后期以“裂变”（创办晚报、都市报竞争区域市场）为主题的“党报市场化战略”，到 2000 年后以“整合”（政策性驱动、在规模上做大）为特征的“报业集团化战略”，再到 2005 年前后的“多城”战略即在中心城市与二三线城市逐鹿的“跨区域拓展战略”。这样的阶段性的战略路径选择的一个共同着力点，在于以“纸”介质为核心探索传统新闻业的战略变革思维，这是一个注重规模量变的报纸业生产时期。

与这一报纸业时期不同，2005 年以后，报业的新媒体（主要是报业网站）在经过此前约五年时间的培育后逐渐成长为主流新闻媒体，并在传媒结构上以及思维上改变着报业传媒的战略方向。这一时期，以“互动”为特征的“报网互动战略”形成了多种实践模式[②]，而以“跨界”为理念的“跨媒体集团运营战略”在实践上首

---

① 支庭荣：《网络聚合、社区互动与增值运营——论“全媒体”背景下的赢利模式创新》，载《新闻与写作》，2009(11)。

② 蔡雯教授的《试论报网互动的基本模式》[载《现代传播》，2007(5)] 较早较全面地总结分析了报网互动的运作模式。

次突破体制边界。[①] 此后，报业从谨慎的“跨界”运作到探索性的“多介质传播”、“多媒体报道”[②] 实践进一步展开，在战略观念上，纸媒观融入了多媒体观、新媒体观，在报业新闻网站获得内容原创资质特别是视听节目播报执照后[③]，报业传媒的“全媒体战略”最终清晰地呈现它们的框架。从传统新闻业的单一媒介思维模式中走来，全媒体战略构想预示着传统报人在观念与视野上的重大转换，而报业也逐渐进入结构性融合发展的质变时期。

从战略思维上审视，由单一媒体形态所决定的传统新闻业的思维方式，主要体现在：一是单一形态、线性运作的生产模式，呈现为生产链条的定式性与相对封闭性，较少进行外部社会循环生产的设计与考量；二是内容主导，过度依赖广告，主要资源和运作都集中于原创内容生产环节上，产品、渠道、技术的运营处于边缘地带；三是在经济方式上体现为规模经济的运行方式，以裂变（创办系列媒体）、改版（厚报理念）、发行量（市场占有率）为导向的规模扩张被奉为传统新闻业的核心价值命题。

在技术变革带来的新媒体生态面前，传统新闻业面临巨大挑战[④]，在战略思维方式上迫切需要进行范式转换。有学者由此把全媒体理解为一种创新思维，其中“蕴涵了众多个体的有价值的经营

① 比如：为广电传播机构进行跨媒体运作树立了典范的上海文广新闻传媒集团，作为市场化导向下的跨媒体融合教学示范的牡丹江新闻传媒集团，同级日报集团与广播电视机构合并重组的成都传媒集团、佛山传媒集团等。相关研究文章参见周志懿、杨春兰：《起航——来自中国传媒集团一线跨媒体改革的调研报告》，载《传媒》，2007(11)；支庭荣：《我国报纸、广播、电视跨媒体集团的政治经济学分析》，载《国际新闻界》，2009(6)；宋建武：《跨界求生机——对我国媒体集团“跨界”发展实践的思考》，载《新闻与写作》，2009(9)。

② 本研究认为，报业的多介质传播、多媒体报道最早是从电子报或多媒体数字报的探索中起步，并通过报网互动的运作逐渐形成稳固的实践样式，在此过程中，新媒体技术人员、制作人员的地位与角色开始在报业传媒内部得到提升与认可。

③ 中央重点新闻网站人民网、新华网、央视网之外，地方重点新闻网站如宁波网、大众网、奥一网等报业新闻网站获得信息内容原创与视听节目许可证，成为报业转型全媒体的“加速器”。

④ 参见李希光：《传统新闻界面临的十大挑战及对策分析》，见黄楚新主编：《媒介融合背景下的新闻报道》，3页，浙江大学出版社，2010。

新思维”，全媒体“可以定义为建立在数字化和网络技术不断完善、用户群体高度互动和各类终端功能协同基础之上的传媒组织的持续经营创新。这种创新是广义的、开放式的、无止境的”①。全媒体融合在战略观念上呈现出与传统新闻业完全不同的视野，其中的战略新思维主要包括：从注重原创的“内容为王”转向用户导向的“产品为王”等理念，从依赖增量改革的规模经济转向追求集约聚合化生产的范围经济方式②，从单一介质的内部编辑部生产模式向社会化生产模式的转变。在战略的考量上，报业传媒在制定新媒体战略与全媒体战略过程中，产品意识、用户观念、跨界聚合理念及社会化生产协作思维共同构成融合新闻的思维场。报业对这一融合思维的不同考量与实践最终呈现为个性化的全媒体集团的融合路径选择。

以南方报业传媒集团为例，其集团战略最早是从党报市场化战略实践发端，《南方日报》先后 8 次改版正是“党报再造工程”中“走市场”思维的驱动。随后推出“裂变战略”——“多品牌滚动发展战略”，集团内部得以孵化出多个报系（如 21 世纪报系、南都报系、南方周末报系等），由此形成中国报业结构最完整、综合运营能力最强的集团，这一时期的运作初步折射出范围经济的思维方式。随着对纸媒转型与融合实践与思考的深入，报系的“裂变战略”转型为现阶段的“聚合战略”，在这一战略思维的牵引下，该集团提出了建设“全媒体的生产能力、全介质的传播能力和全方位的经营能力”的全媒体集团战略③，并形成了集团 11 报 8 刊 4 网 1

---

① 支庭荣：《网络聚合、社区互动与增值运营——论“全媒体”背景下的赢利模式创新》，载《新闻与写作》，2009(11)。

② 范围经济最早由美国经济学家潘扎尔和威利格提出，是指单个企业联合生产两种或两种以上产品的生产成本，低于这些产品分别由多个企业分别生产的成本总和的现象。其实质是通过发挥资源的协同效应从而降低运营成本，从而实现全方位的价值挖掘。相关研究参见何卫国：《规模经济与范围经济的适用性》，载《经济问题》，2005(4)；喻国明：《从规模经济到范围经济——现阶段传媒竞争战略的新趋势》，载《当代传播》，2007(6)；蔡立、范以锦：《范围经济视角下的全媒体运营及思考》，载《中国报业》，2010(6)。

③ 参见杨兴锋：《从南方报业看传媒集团战略转型的方向与路径》，载《中国记者》，2010(1)。

出版社的全媒体集群架构。[①] 南方报业集团的全媒体战略思维的个性，在整体框架思路上体现为报网关系演进的“四步融合法”[②]，在微观实践层面，南都报系以“南都，无处不在”口号探索的全媒体集群构想，以市场空间的发现来驱动内部资源整合与媒介融合的“包围倒推式”融合路径[③]，可以视作我国报业融合战略思维的个性典范。

二、“融合”理念升级：从报网互动到“融合 2.0”思维模式

媒介融合的理念与实践在中国传媒业已有五年的探索轨迹，但是如果从报网关系中呈现的传统媒体的新媒体发展脉络看，以报业创办新闻网站为起点，我国融合新闻业已走过第一个十年（2000—2010）。从这一过程的报网互动与融合的运作方式来审视，存在两个分野明显的融合阶段及相应的融合思路。第一阶段是以“互动”为核心思维的报网互动阶段，其发展特征体现为融合新闻业的初级阶段理念即“融合 1.0”理念，而作为“融合 2.0”思维的全媒体则开启第二阶段的融合新闻实践。全媒体以报网关系的演变主线呈现了中国新闻业融合观的历时嬗变。

在报网互动的融合初级模式中，“报”与“网”是两个相对独立的媒介系统并且持有显著差异的思维——一个以内容产业为主导，一个由技术平台驱动，注重用户体验。由于报业原创内容的优势，以及报业网站在新媒体竞争格局中的弱势，报网互动的整体运

---

① 参见曹斯：《南方报业入主凯迪网络》，载《南方日报》，2010-05-28。

② 南方报业传媒集团董事长、社长杨兴锋指出南方报业建设全媒体集团的四步法：“第一步是每一家报纸都有自己的相关网站，实现报网互动，推出滚动新闻等，这一步已经走完了。第二步是整合网络平台。第三步是用公司制办法来运作新媒体。这两步是南方报业目前正在做的。第四步是媒体融合，就是将新闻信息发到统一的编辑平台，加工以后，选择适合的、不同的平台发布和传播。这一步是南方报业正在准备做的。”

③ 南方报业传媒集团社委、《南方都市报》总编辑曹柯这样形容南都的融合思维：“不能关起门来做内部的资源整合，一定要先找市场，找到市场空间，再倒推过来做内部整合。”

营模式体现出一种“以报带网”的思维。在实践层面产生了技术应用型、内容复制型、联动报道型以及板块合作型等基本合作模式①，并生产出一批“融合 1.0”特征的产品——数字报纸、报网同名专栏、即时新闻等。这一时期尽管报业网站开始探索滚动新闻播报，比如大洋网的滚动新闻、南都网的即时新闻、宁波网的宁波播报等，也产生了由网站编辑策划推动的多媒体报道，但纸媒生产与网站生产基本是两套独立的机制与思维方式，仍然是双向思维的技术性互动而未达到真正的融合运作。

建立在报网互动、数字报业的实践基础上，全媒体作为一种更高层次的融合理念进入中国报业战略视野。在全媒体融合思维中，“报网关系”仍然是其中一对核心关系，“报网互动”被纳入全媒体战略体系之中②，但在关系模式上将从“以报带网”转向“报网双驱”，并最终形成“以网带报”思维——互联网平台在未来全媒体布局中居于核心地位。在全媒体布局上，对网络媒体的整合与建设往往成为最关键的环节，这也是国内报业目前正在破解的核心命题。以南方报业传媒集团的网络运营为例，在原有的“一报一网”的基本格局之上，近两年先后整合并购了南方网、南都网、奥一网、凯迪网，四网最终聚合在“奥一全媒体”名下。在网站建设上，五年来报网互动实践基本是以奥一网、南都网为探索平台，“网络问政平台”等互动生产品牌更是形成了特色鲜明的“广东经验”③。2010 年 11 月奥一网获颁国字号《视听节目许可证》，成为具有多种媒体形态内容原创资质的综合性新闻网站，在突破网站生产资质建设的瓶颈后，集团全媒体框架便初步搭建起互联网核心平台，为深层次的融合奠定了基础。

从当前实践及进一步融合趋势看，全媒体作为一种“融合 2.0”的思维特征主要体现为：一是报网将融合为一个全新的媒体系统，

---

① 参见蔡雯、陈卓：《试论报网互动的基本模式》，载《现代传播》，2007(5)。

② 参见张姝：《吴海民：报网互动是个战略问题》，载《传媒》，2007(4)。

③ 针对奥一网的报网互动“网络问政平台”实践，新华社 2009 年 11 月 18 日播发长篇通讯《解读网络问政的“广东经验”》，《人民日报》2010 年 4 月 21 日刊登整版报道《网络问政的“广东样本”》。

二元思维及运作路径逐渐淡出。从侧重于技术实践的“报网互动”进入到注重产品、渠道运营的“报网合一”或“报网融合”，报纸与网站重新组织架构形成一体化机制，基于共同的全流程采编平台实现结构融合。二是报业传媒向全媒体内容提供商转型，媒体范畴更为开阔。包括报纸新闻、在线新闻及移动新闻在内，全媒体布局中的所有类型媒体都转型为一种介质、形态和产品，并基于一个核心采编平台的驱动。三是全媒体融合生产更加突出协作思维——即融合新闻报道中的团队协作思维、信息聚合过程中的社会化生产思维，并在行动方式与职业认同上持有价值共识。

三、生产规范再造:从“版面导向”到“全界面”聚合生产

传统新闻业一直因为执著于严谨科学的新闻报道规范而获得专业名望，并形成了一整套个性化的报道规范或编辑手册，内化为新闻生产的一种制度文化，既是传媒生产的专业标尺，又能规制防范传媒失范行为的发生。这些报道规范[①]因此被誉为传媒独特新闻价值观及生产标准的核心体现，比如《美联社新闻写作指南》、《BBC编辑方针》、《路透社记者手册》等。在我国，新华社、《北京青年报》、《21世纪经济报道》、《南方周末》等媒体也制定了相关的报道规范，但在新闻专业规则的建设与实践上远未成熟。

在当前的传媒新技术环境中，传统的专业规则尽管作为基本信条仍然发挥作用，但已不能适应传媒生产变革对规范的新需求。以版面空间为主导的纸媒以及在以时间版块为主导的广电传媒的单一模式下的传统新闻业生产规范，在媒介融合进程中迫切需要建立起一套在新媒体传播环境中的新闻生产规范。

融合不但消弭了媒介边界，同时也打乱了原有的新闻生产体

① 报道规范，又称采编规则，是体现媒介专业水准和职业化程度的主要标志。西方一些传媒，历经百年而影响愈强，其奥妙便在于一套行之有效的制度——长期的新闻报道经验和教训的总结。参见张辰：《当代西方新闻报道规范：采编标准及案例精解》，复旦大学出版社，2008。

系，新的传媒生产秩序与规范有待重建。按照史蒂芬·奎恩的理解，“融合是使用最合适的媒体来做新闻和报道”[①]，区别于单一媒体服务的新闻生产，是一种多重运作。也正是基于融合报道的这种全新运作方式，路透社在原有的2008版《记者手册》的基础上，2010年3月重新修订并发布应对新媒体传播的《路透社网络报道守则》。BBC也制定了面向新时期的报道手册，除了更新作为核心的《BBC编辑方针》外，还增设了《BBC个人博客和网站指导方针》和《BBC网站多媒体插入内容标准》，对新媒体生产的流程与专业伦理进行规制。

在国内，传统新闻业尤其是报业传媒面对新媒体竞争的运作方式，大多仍然处于用原有的旧媒体结构来适应网络，而不是重新设计与规范。有研究在考察网络时代日常新闻生产后指出，这是传统新闻实践的结构性制约，“当下的新闻生产无论在获取消息源、确立新闻生产规则，还是在期待社会的认可上，都顽强地与新闻传统保持着一脉相承的关系”[②]。这一考察并未建立在全媒体融合的视阈及其实践案例基础上，实际上从全媒体作为战略提出后，国内报业的融合新闻实践对原有的传统新闻业已有部分突破。比如中国新闻奖从2006年起专门针对传统媒体的新闻网站设立“网络报道奖”及“网络专栏奖”，最具独立新闻奖气质的南都新闻报道奖也在2009年首设“多媒体报道特别奖”[③]，在官方规范与专业媒体规范两个层面突破传统新闻业的结构力量的制约。在全媒体战略的媒体先锋中，杭州日报网在国内较早推出《全媒体新闻编辑手册》、人民网制定《多媒体新闻采编规范》等，都是建立融合实践规范的富有意义的探索。

---

① Stephen Quinn, Vincent F. Filak, *Convergent Journalism: an Introduction*, Elsevier (Singapore) Pte Ltd, 2009. p. 4.

② 王辰瑶：《结构性制约：对网络时代日常新闻生产的考察》，载《国际新闻界》，2010(7)。

③ 2009年度南都新闻报道奖首设“多媒体报道特别奖”，由南都网制作的多媒体新闻《武广专线极速空间》、《南方都市报》与广东电台合作的“南都视点”节目和针对广州交通拥堵状况制作的专题《广州十月围城》分别获奖。

从当前的融合实践及深入变革趋势看，全媒体融合新闻生产对传统新闻业的规则突破，最明显体现在从传统生产的单一空间“版面导向”转向时间空间合一的“全界面”聚合生产的转换。报业受制于版面空间的单一界面的传统生产方式已无法释放增量发展空间，追求“全界面”生产的“界面拓展”成为转型的一种融合路径选择，这种界面拓展随着技术变革的发展可以无限延伸，还可以“借助于数字媒介的互动界面来重构传受关系，让受众参与到媒介内容的生产中来，给受众更多的互动空间”①，形成社会化、开放性的媒体生产机制，这种由多重规则聚合而成的生产规范，必将对报业全媒体运作带来挑战性。

首先是全媒体从传统新闻业的改良式变革到以互联网为核心的全流程再造，其中的采编协作关系、团队运作模式、媒体平台之间的竞合等规范都发生变化，而传统结构仍将形成对变革的强大抵抗力量；其次是新闻工作者在日常新闻生产中的职业角色与工作方式发生巨大改变——信源结构规模化扩充，依赖分析工具进行网络数据和信息挖掘，社会化媒体（SNS 网站、博客、微博）使用越发频繁②，社交网结构改变，面对多介质的媒体写作方式等，对记者、编辑等职业的角色认同影响深远，而规范重建目前只能基于融合实践的探索。

全界面生产是富有挑战性的融合新闻思维，对于我国报业转型而言，当下最迫切也是最具现实意义的环节无疑是互联网核心平台的建设。而其中的关键环节，则是推动新闻网站发展成为一个成熟的媒体传播系统，这也是全媒体运作的基石。在报网深度融合实践探索过程中，全媒体人可以基于“在线新闻”界面这样必不可少的

---

① 喻国明、张佰明：《从版面扩张到界面拓展：传统媒介未来发展的关键转型》，载《现代传播》，2010(6)。

② 2010 年 12 月 9 日，美通社（亚洲）PR Newswire Aisa 发布的全球首个《中国记者社交媒体工作使用习惯调查报告》指出，超过 60%的记者曾经通过从社交媒体上获取的新闻线索或采访对象完成选题报道。47.7%的记者表示“经常使用”微博。参见 *Chinese Journalists Social Media Engagement Survey Report*（2010—2011），PR Newswire Aisa，9th，dec，2010. http：//misc. prnasia. com。

训练场，逐渐发展出一套成熟的写作规范与生产规则，为深层次的界面拓展与生产融合创造可能。

第三节 报业全媒体转型的多重逻辑

作为报业结构性融合的新思维，全媒体理念及其实践使得报业站在一个新的战略布局起点上。从“融合 1.0”的报网互动模式到“融合 2.0”的全媒体结构融合模式，报业尽管找到了媒体身份转型的路径，但报业自身在媒介融合方面的条件并不充足，这其中包括传媒新技术、报业新媒体建设以及融合的其他资源等。因此可以说全媒体的身份转型是报业在特殊的竞争生态中知难而上的变革追求。那么，驱动报业探求全媒体融合变革的动因是什么？其中体现了怎样的内在发展逻辑？结合我国报业发展的实际，在技术变革驱动之外，当前报业全媒体转型最重要的是市场逻辑、新闻逻辑与政治逻辑这三大发展逻辑的合力。

一、市场逻辑：变革商业模式实现报业价值的增量

我国报业竞争已经走过规模扩张的圈地模式，在市场规模的拓展越来越困难的情形下，有必要转向谋求市场结构的优化以及内容产品价值增量的发展逻辑上来，从追求用户的绝对数量的规模经济范畴，转向追求范围经济效应，将“个人占有率”作为媒介价值提升的衡量标准，全面开发已有的受众规模，通过多点产出的方式实现价值提升。[①]

传统的“二次售卖”广告创收模式已形成一种发展路径依赖，尽管当前在这一生存模式之下我国报业仍然可以保持较好的运作，但无疑价值增量的追求已在报业内部形成变革共识。“收费模式”即是报纸在融合新闻业进程中探寻价值新增长点的第一考量，这是

① 参见喻国明、张佰明：《从版面扩张到界面拓展：传统媒介未来发展的关键转型》，载《现代传播》，2010(6)。

基于报业原创内容优势的价值转换模式——直接通过报业网站平台让用户付费阅读数字报纸或相关数据库内容，体现报业内容产业在互联网上的不可替代性。

收费模式作为报业优势嫁接的直接实现方式，在强大的根深蒂固的免费观念面前遇到了抵抗，除了《华尔街日报》等极少数的报纸在线订阅获得盈利，大部分世界级纸媒的收费模式都遭遇困境。《泰晤士报》就曾因收费损失了近90%的网上读者[①]，这与它直接把网站内容置于付费页面后面的操作方式直接相关。尽管如此，收费模式作为报业新商业模式已成为全球报业的必然选择，在2010年路透社全球媒体峰会上，《纽约时报》、《泰晤士报》和《金融时报》等就收费模式达成了共识。目前全球报业正在深入探索有效的收费方式，比如《纽约时报》调研制定最新的网络版收费方案，从2011年开始，向读者提供部分文章的免费浏览，但会对继续阅读收费。[②]

纸媒在线阅读收费模式在我国的滥觞，始自《人民日报》2010年初推出的在线电子版收费阅读模式，随后在国内引爆了一场纸媒转型与传媒公益性之争。[③] 由于新闻业同行争议、用户反抗以及实际网上订阅数不足，《人民日报》三个月后对收费进行调整，采取“当天阅读免费模式”。尽管如此，《人民日报》的收费模式的探索，基于“从报网融合和保护知识产权的角度来考虑”[④]，在增值服务方式创新以及逐渐改变传统免费观念两个维度，对报业价值的增量实现及报业转型富有启迪意义。2010年，国内报业商业模式的探索，在全媒体战略框架之下的价值链条逐渐明晰。

---

① 参见《世界三大报的共识：网站收费是唯一生存之道》，载《联合早报》，2010-12-06，http：//www.zaobao.com/。

② 参见《纽约时报网络版筹划收费，明年初公布收费标准》，载中华广告网，2010-12-03，http：//www.a.com.cn/。

③ 参见胡念飞、麦尚文：《报网十年恩怨，谁能笑傲江湖》，载《南方日报》，2010-01-13。

④ 截至2010年1月1日零点，《人民日报》收订数量达240.363 8万份，实现第8年连续增长，一份卖288元，光卖报纸的收入就超过1亿美元。《人民日报》收费模式的探索，具有更多的报业商业价值改革的意味。

在把收费模式作为一种价值转换实现方式的基础上，国内报业同时致力于通过价值延伸寻求新的融合新闻业的价值增长点。解放日报报业集团早在2006年就在国内最早推出系列新媒体产品战略即“4i战略”——i-news（手机报）、i-paper（电子报）、i-mook（网络数码杂志）、i-street（公共新闻视屏），2010年集团四份报纸登录iPad，搭建起“终端模式”的规模化平台阵容，通过无限延伸、拉长价值链，全方位覆盖各个领域的细分用户。在新媒体的价值延伸实现效果上，单是“i-news”手机报一年的收入就达到1 300多万[①]，从中可以窥见“终端模式”在全媒体生产中的价值增量空间。

有别于立足于价值延伸的终端模式，南都的全媒体集群构想及其实践则呈现为一种“全线价值模式”，通过“全媒体产品再造工程”来实现增量发展。两年来，南都全媒体先后实现了五大产品的再造，包括纸媒产品（南都报系）、在线新闻产品（南都·奥一网）、广播产品（与广东电台合办“南都视点”栏目）、视频新闻（“南都视频”及与广州电视台合作栏目）、流媒体产品（静态影像＋动态视频＋声音的整合产品），初步构建起“全覆盖、全渠道”的全媒体原创内容体系。在南都的全线价值模式中，“利润在产品组合中产生，产品的即时营销、组合式营销和产品的规模化营销成为常态，而不是以往的整体大于局部的简单利润模式”[②]，对进一步探索全媒体框架之下的价值增量发展模式提供了完整的样本。

二、新闻逻辑：捍卫专业化新闻生产及职业属性的社会意义

全媒体与国外新闻集团的跨媒体并购运营不一样，它是我国报

---

① 参见麦尚文：《全媒体新闻生产调研报告·解放日报——访解放日报报业集团新媒体部朱洁》，2010-11-10。

② 曹轲、庄慎之、陈雨：《南都全媒体集群构想》，载《南方传媒研究》（第23辑），2010(4)。

业在融合新闻业探索中提出的战略构想。而报业的全媒体探索由于自身转型条件的局限而体现出在传统新闻业单一模式之下的身份转型焦虑。这种从“一”到“全”的身份焦虑与世界范围内对纸媒形态消亡的危机预言一脉相承，都内含着拯救纸媒“形态之困”的实践情怀，只是基于中国纸媒当前仍然处优的生存状况，形态消亡危机在我国新闻业内并非主流认知。

从传统新闻业的融合构想看，包括“全媒体”在内的报业转型的未来畅想，都不约而同指向尼葛洛庞帝在 1996 年《数字化生存》中的“超媒体”（Hyper-Media）的想象与追求。在互联网刚刚起步的当时，国内传媒界还曾担忧并预测互联网将给新闻业带来两大变化：现存媒体化为乌有、专业新闻工作者化为泡沫。[①] 而今天全媒体战略的提出与实践，尽管其中内含着报业对自身内容生产优势的自信与底气，但十多年前的隐忧却正以另一种形态展现出来：（1）公民记者的团队成长与公民新闻生产机制的成熟，对报业新闻生产形成“圆形监狱”式的监控与制衡；（2）职业新闻记者角色的嬗变带来传统新闻业的职业属性的衰落；（3）在纸媒衰退、关注度下降的同时，如何保证负责任的公共事务报道的数量与质量；（4）传统新闻实践的专业规范和权威性是否能继续获得新一代受众的认可与信任；等等。

报业全媒体战略转型在根本上基于这样重塑新闻的专业逻辑驱动。在保持内容生产的价值优势的基础上进行全新的内容产业体系的建构，以确立专业内容的公信力与不可替代性；借用传媒新技术（微博、SNS 网络、智能手机、数字采编平台）武装记者，以优化传媒人的职业角色优势与工作方式的专业性；在开放性的社会化生产机制之内创新专业新闻的生产规范，以确保新闻的客观公正及其公共价值，报业通过这些全媒体框架之下的新闻专业主义思维，来捍卫专业化新闻实践的职业属性及新闻传媒应有的社会价值。尽管当前报业全媒体新闻实践仍处于传统新闻生产的结构性制约之中，

---

① 参见朱光烈：《我们将化为“泡沫”——信息高速公路将为传播业带来什么?》，载《北京广播学院学报》，1994(2)。

在传媒新技术环境中甚至出现专业失范[1]，但这些弱势与困境都可以在全媒体框架下进行破局，进一步促成新闻传播的规则再造与范式改变。

三、政治逻辑：建构作为国家能力的现代传播体系

从传媒规制上看，报业全媒体战略转型的提出及其当下实践，在国家政策与制度层面获得三重支持：一是“三网融合”的实质性推进为报业在渠道运营、终端建设、产品体系延伸等领域的“跨界”发展模式提供了技术与平台的可能空间；二是“中国数字报业实验计划”在更大范围内实施，促进国内各个层次报业的流程再造与新采编技术平台搭建，数字化与全媒体改革成为报业共识；三是新闻出版体制改革推动非时政类报纸“转企改制”，包括报业新闻网站“转企上市”在内，其中的“分类管理”思路更为清晰，为报业全媒体战略释放资源配置与机制创新的空间。

“三大制度”被认为是确立报业全媒体转型合法性的政策因素，同时也是全媒体发展模式的重要驱动因素，折射出国家层面对传统新闻业发展态势的关注，以制度化方式把报业纳入国家能力建设的范畴。我国报业尽管有着“世界日报发行规模总量最大”的数量优势——“在世界付费日报前百名排行榜中处于第一的位置，拥有25家发行量位居世界前百名的日报”[2]，但在整体影响力尤其是国际传播力上偏弱。在世界报业整体处于变革十字路口的发展新拐点上，我国报业提出并实践全媒体战略转型，在对内传播与对外传播两个层面都具有重要的现实意义。

在对外传播上，国家层面的思路主要集中在通讯社与电视传媒等国家级媒体，具有传统优势及规模效应的报纸传媒尤其是地方报业大多被排除在国家形象传播格局之外。实际上，地方报业在文化

---

① 2010年12月6日，《中国新闻周刊》在其新浪官方微博上转发源自国外Twitter关于金庸逝世的假新闻，受到舆论指责，随后副总编辑及负责微博的编辑双双辞职。这个事件进一步凸显传统媒体仍未建立新媒体传播模式的新闻生产规范。

② 陈中原：《全球报业处于变革十字路口——写在2010年世界付费日报发行量排行榜发布之际》，载《新闻记者》，2010(10)。

传播、民间声音表达、对外报道等方面具有独特的角色优势，在搭建国际传播的全媒体新闻平台上也具有机制创新的灵活性。南方报业在2010年海地地震报道中借助新媒体技术手段打破话语边界的成功实践[①]，即呈现了地方媒体成为国际传播新兴话语体系重要力量的可能。在一国之内的传播格局之中，报业仍然可以延续传统新闻业的内容价值优势，通过融合新闻实践进一步提升影响力。以人民日报社为例，面对传媒生态的变革，人民日报社提出传统媒体与新兴媒体并举、建设全媒体传播格局的构想，以此构建起“两个舆论场”即官方舆论场与民间舆论场并行发展的现代传播体系，目前人民日报社正着手于采编流程与生产关系的改造，初步搭建起报网深度融合的有效协作模式。[②]

数字未来在当前正转向以“移动节点（Mobile Connectivity）传播系统”[③] 为核心驱动的竞争格局畅想，对报业转型而言是挑战与启迪并存。当前正处于融合新闻业趋势下的报业，全媒体转型便成为其建设成为现代传播体系的最优选择。在内外传播两个层面，以及在官方声音与民间舆论建构两个场域，传统新闻业也只有选择融合新闻业的发展路径，才能更有效地推动我国国家传播能力建构，并成为其重要组成部分，而融合新闻业的创新思维，必将纳入国家战略思维体系之中。

---

① 参见麦尚文：《地方媒体在国际传播中的角色转型与路径选择——以南方报业海地地震报道实践为例》，载《新闻记者》，2010(5)。

② 参见麦尚文：《全媒体新闻生产调研报告·人民日报社——访人民日报社新闻协调部副主任丁伟》，2010-10-28。

③ Morgan Stanley, *Morgan Stanley 10 Q for the future of internet*, www.morganstanley.com/techresearch.

第三章

重塑新闻：全媒体新闻的“关系”诠释

全媒体的融合思维之下，新闻发生了颠覆性的改变。

“新闻”定义已不只掌握在新闻传媒的权威之中，多样性、社会化的定义模式使得新闻的内涵与外延变得更为丰富。那么，全媒体时代什么因素决定新闻？形态变迁以外，新闻哪些方面被重塑了？

在这样的边界拓展中，全媒体语境下的新闻呈现为“私人化、移动性与全景式”的三重面相，它们分别诠释着新闻的“聚合精神”、“界面特质”与“时空半径”。与传统新闻业相比，全媒体新闻的内涵发生了结构性改变。

与此同时，全媒体也可能导致新的新闻悖论：多媒体、全媒体的报道形式是加深了人们对社会的认

识，还是使得事实更加碎片化，拉大了新闻与现实的距离？在社会的维度上，如何通过全媒体重新认识新闻的本质？而在去中心化的全媒体语境下，媒介场、用户场与社会场的镶嵌关系又是怎样改变的？

“关系即信息”，这是对全媒体新闻本质的一种社会维度诠释。全媒体新闻体系在内部与外部呈现出三方面的关系结构，即个人的信息结构、传媒的生产结构及其关系模式，以及社会的信息流动结构与对话系统。这三种关系类型既自成体系又相互嵌入，形成复合、交迭与互动的关系网络。全媒体融合通过这样一个新闻的关系网络进行扩散，对用户个人、传媒机构以及社会信息系统产生多重意义。

作为“融合2.0”的全媒体，远非新闻的终结者。那么，全媒体新闻如何成为真正的融合新闻？下一代新闻的发展趋势又是什么？

重塑新闻意在再造媒体。从全媒体到融媒体，在关系编织的过程中，媒体属性与组织形态将如何被重构？

关系视角提供的结构化思考，可以作为一把方法论钥匙，用以揭开融合新闻业的种种图景。

第一节 新闻嬗变：全媒体塑造的新闻面相

传统新闻业在长期实践中建立了一套稳固的话语体系——在缜密的生产规范指引下设置公众议程，影响舆论进程，并在相对封闭的精英式的新闻生产系统中，主导着“新闻”定义的大权——事实真相总是掌握在专业调查记者手上，新闻被认为是媒体机构建构起的一种价值卷入的意识形态。[①] 传统新闻业在以我为主的新闻生产框架中呈现并建构了拟态化的景观社会。

① 参见［美］赫伯特·甘斯著，石琳、李红涛译：《什么在决定新闻》，232页，北京，北京大学出版社，2009。

这并非媒体制造的幻觉，而是真实存在的媒介化社会的现实。只是这种情形在互联网在线新闻诞生以来发生了改变。自 1994 年新闻网站在美国诞生并开始真正面向大多数网络受众以来，全球报业新闻网站得到蓬勃发展。[①] 在线新闻的写作规范和协作模式由此挑战着传统新闻业的生产流程。21 世纪以来随着媒介融合进程加快，在线新闻与传统新闻业两套媒体生产系统开始交互融合，既改变了传媒竞争格局，也拓宽了传统新闻的维度。在全新的传媒生产机制作用下，新闻的定义具有更为丰富的内涵，而新闻的形态与性格也被各种因素重新塑造。在我国报业以全媒体融合为主题的新闻变革中，新闻的结构性改变更是明显。

一、谁决定新闻：新闻定义的多样性与社会化

在新闻业技术变革的推动下，传统新闻报道正在经历戏剧性变革。首先体现在对新闻的内涵理解与定义的改变上。这其中包括对新闻的一般性理解，传媒自身对新闻的定义与权衡的标准，以及非新闻机构的定义，都变得更具多样性，甚至注入了更多主观色彩。而决定新闻的种种因素，已不能仅仅从以往的新闻业内部结构来单一地审视，而应置于社会化体系之中来深入观照。

（一）主观化、个性化、参与式的新闻

在传统新闻业的生产体系之内，关于“什么是新闻”一直争论不休，没有统一性的定义共识。尽管如此，新闻业界、传媒学界甚至社会公众对新闻的一般认知，却都体现在一个内核而不偏离——那就是对“新闻是对事实的报道与传播”的集体认同。“新闻即是事实”既是一种传媒业无限逼近的价值追求，也是公众对新闻的最直观最基本的愿景。无论是在新闻生产社会学视阈中“新闻为特定文化价值观所塑造”、“新闻是按照组织需要被制作出来”的新闻的

---

① 推动网络新闻发轫的标志性事件是 1994 年网景（Netscape，美国一家通信公司，因生产同名网页浏览器而闻名）浏览器开始使得互联网拥有图形界面，随后网络新闻开始走向大众。根据《美国新闻学评论》的调查，1994 年全世界只有 20 家报纸拥有新闻网站，而仅仅五年之后，全世界已经有 5 000 多家报纸开设了新闻网站。21 世纪以来报业新闻网站全面开花，成为有影响力的主流新闻媒体。

社会建构论[①]，还是把“事实、观点、价值等结合在一起”[②]的政党新闻论，其前设条件或基本理念都是立足于“用事实说话”的新闻模式[③]，并内化为一种约定俗成的专业规范。但是在当前新媒体传播环境中，对新闻的一般性理解，已经开始游离作为新闻业规范的以事实为核心的话语框架，而更明显地呈现出主观化、个性化与参与式的特征，新闻不再仅仅属于自上而下进行控制的传统新闻传媒机构的范畴了（见图 3—1）。

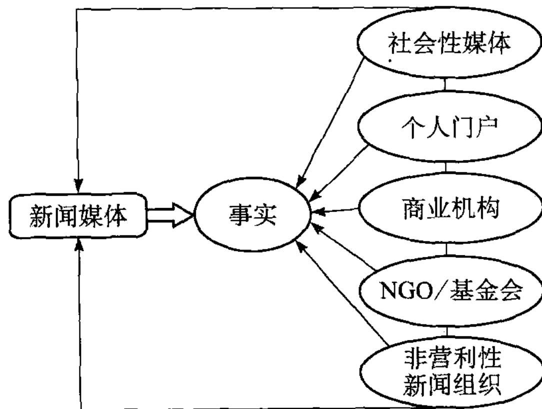


图 3—1　专业媒体与非新闻机构建构的两种“事实观”

在一个全新的传播生态中，主流媒体的报道议题不再像过去那样占据主动地位，议题的结构发生了明显改变，由公民个人、非新闻机构、社交媒体、利益集团、集体行动者等建构的热点议题开始全面渗透。来自这些渠道的信息以博文、言论、未经核实的信息片

---

① 参见［美］盖伊·塔奇曼著，麻争旗、刘笑盈、徐扬译：《做新闻》，北京，华夏出版社，2008；［美］赫伯特·甘斯著，石琳、李红涛译：《什么在决定新闻》，北京，北京大学出版社，2009。

② 黄旦：《中国新闻传播的历史建构——对三个新闻定义的解读》，载《新闻与传播研究》，2003(1)。

③ 复旦大学黄旦教授通过对中国新闻思想史上三个新闻定义的解读和分析，认为徐宝璜的定义重点是“事实”，从而要建立客观中立的报刊模式；陆定一定义的中心是“报道”，由此演变成“用事实说话”的基本理念和规范；范长江则是把“群众”置于首位，力求以此来探索新形势下党报工作的新路子。

段、公关稿、视频、网络热词为主，这些主观性内容甚至成为新闻媒体的消息来源或在媒体上直接刊发，形成了新闻业的主观景象。有研究因此提出“大量主观新闻成为一种主流新闻”① 的预警。而媒介融合进程中新闻生产的多方参与，即参与式新闻的兴起特别是个人媒体（博客、微博）、社交媒体、即时沟通媒体平台的盛行及公民报道者队伍的增长，新闻被注入了更多个性化的理解。这正体现了公民新闻所依循的理念：“没有新闻专业培训的人们可以使用现代技术和全球传播的互联网，自己动手或与他人合作，来创造媒体，参与媒体或查证事实。”②

这一理念既预示着话语权力的转换，同时也呈现出参与式新闻的一种偏向。

个人在自媒体门户或在线媒体平台上发布新闻，特别是在一些热点事件和公共事件中，第一时间的新闻发布往往是由当事人个人而非新闻机构决定，其事实的查证与议题建构带有浓厚的自身特色。这改变了原有的新闻生产流程及报道规范，也强化了新闻的主观性特征。与此相伴而来的是，新传播技术大大便利了个性化新闻生产，一个事件的多个细节，在多个渠道和平台上呈现，使得各种声音和信息交互庞杂，新闻报道的碎片化特征异常明显。

传统媒体在新媒体平台上开设博客、微博及社交媒体官网（包括媒体记者、编辑在个人微博上带有机构性质的网络发布），尽管主要是基于信息来源的社会化拓展、抢占信息发布的第一落点以及媒体品牌的传播的考量，但当前在线新闻生产规范仍未建立，传统媒体在新媒体平台或全媒体结构下的融合秩序缺乏规制与监管，这直接导致主流媒体不期然成为主观新闻的重要推动因素。

（二）在线新闻重塑传媒机构的新闻标准

作为专业机构的新闻传媒对新闻的理解与定义，也在新闻的主

---

① 李希光：《传统新闻界面临的十大挑战及对策分析》，见黄楚新主编：《媒介融合背景下的新闻报道》，8页，杭州，浙江大学出版社，2010。

② 转引自范东升等：《拯救报纸》，216页，广州，南方日报出版社，2011。

观、个性与碎片化过程中发生转移。从新闻生产过程中的“价值摈弃与价值卷入”的相伴式博弈行为——即从属于整个新闻业的恒久价值判断标准来看[①]，新媒体传播环境尤其是全媒体框架下的“新闻”诠释，除了作为基本规范的平衡、客观、公正等普适性标准共识不变，其他指标体系都开始被重新界定。比如“时效性”从单一时间点到以及时传播为起点的“多梯度时间”；新闻的“接近性”观念由于移动信息终端导致新闻传播的时空重组，而拓展了地方性、本土性的内涵；而“显著性”则由于群体性事件或网络集体行动以及个人媒体带来私人空间的扩大等因素而变得边界模糊。在“重要性”的判断上，事件的影响力标准让渡给以点击量、分享数、评论度为指标的“用户关注度”。

这些新闻尺度之变预示着，决定新闻的因素变得更为复杂，而传媒人也有必要打破常规转换思维，摆脱纸媒的框架来考量：什么是用户所需要的新闻？用户将会如何使用信息？他们希望以什么样的方式来获取信息？从近十年来传媒生产的历时变迁来审视，新闻标准的思考方式转变的关键动因，来自在线新闻在技术及观念两个层面对传统新闻业新闻生产规范的抵消及重塑。互联网“在线新闻”形式的三个核心驱动——提供多媒体服务、内容即时更新、用户内容自创，在融合过程中对传统媒体的新闻理念产生结构性影响。这种结构化重组体现在两个方面：一是互联网成为传统媒体的主要消息来源之一，这直接影响着新闻业的价值选择；二是互联网设置着传统媒体的议题，导致新闻的议题化，并形成一个循环式的“议题食物链”。这改变了过去主要由传统媒体设置网络媒体议题的单向模式。[②] 有研究指出互联网新闻模式下新闻生产的基本思考方向：“如何为那些只想快速浏览新闻的人提供合适的信息？如何让你的报道更具有互动性？如何为受众在使用网络媒体的过程中提供

---

① 参见［美］赫伯特·甘斯著，石琳、李红涛译：《什么在决定新闻》，25页，北京，北京大学出版社，2009。

② See Lee, K., *Salience transfer between online and offline media in Korea: Content analysis of four traditional papers and their online siblings*, Paper presented at the annual meeting of AEJMC, Toronto, Canada, 2004.

更多的附加值?”[1] 当前，国内纸媒普遍开设针对网络焦点的专栏专版，在“用户关注度”的指挥棒下，传统媒体通过在线新闻渠道或新媒体平台获得热点议题，继而通过自己的网站以及官方微博、社交媒体等平台进一步互动、强化该议题的社会关注度，受到在线新闻的操作模式的影响，议题结构更为多元化，而新闻标准也处于重塑过程中。

（三）多样性与社会化的非媒体机构新闻定义

媒介融合带来的一个机制改变，是新闻生产更为明显的开放性，社会化生产力量逐渐成为有影响力的内容提供方。这其中包括作为社会记录者个体的公民记者、自由摄影师、一般用户，以及属于非新闻传媒机构的大学校园媒体、大型企业、基金会、政府部门、NGO组织等涉及新闻发布的单位。在这种情境下，新闻生产与内容提供不再局限于新闻媒体，新闻生产的力量结构更为丰富与多元正是由于这一结构性变动，不同新闻生产的力量背景形成对新闻的不同定义——价值、立场及利益对新闻的卷入程度同样更为显著（见图3—2)。

作为个体记录者的公众，他们对新闻的定义更多带着个性价值表达的追求以及内容分享的思维模式。公众的内容原创主要通过维基、贴吧、微博、博客及社交网站甚至是公益性网站等开放资源软件和开放性平台，因此他们对新闻的界定体现在三个方面的特征上：作为“社会知识”来生产，实现大规模协作与共享[2]；去等级化的协商空间与多元观点表达；在场的见证与非规范化的报道。可见公众的视角多把“新闻”作为一种能够平等实现的社会知识与社会资源，而信息的内涵则次之。

而作为传媒信息消费者的用户界定的新闻，则嵌入在实用与贴

---

① ［美］克雷格著，刘勇主译：《网络新闻学——新媒体的报道、写作与编辑》，29页，北京，中国时代经济出版社，2010。

② 参见［加］唐·泰普斯科特、［英］安东尼·D·威廉姆斯著，何帆、林季红译：《维基经济学——大规模协作如何改变一切》，北京，中国青年出版社，2007；［美］凯斯·R·桑斯坦著，毕竞悦译：《信息乌托邦：众人如何生产知识》，北京，法律出版社，2008。

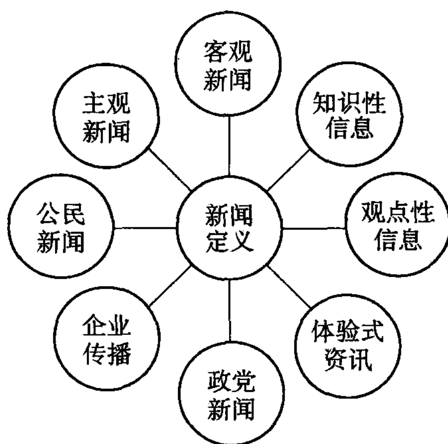


图 3—2 关于"新闻"的多样性与社会化定义

近性、关注度、共享度等三位一体的以体验为主的内涵及相关延伸指标上。在媒介融合的语境中，读者、听众、观众等传统受众观念，转换为针对消费者、客户等身份的用户观念。新闻的生产与界面的制作进入到"以用户为中心"理念主导的时代，几乎所有媒体都通过新媒体平台突出交互性的设计，来获得用户体验的规模化的信息反馈。

非新闻机构对新闻的界定，则取决于该机构对新闻传播的价值设计上，正是由于这种价值追求的差异化，非新闻机构的"新闻"内涵就呈现出复杂的面相——主观的、公益的、商业的、社会合作等属性兼而有之。在我国，大学、基金会、NGO、社团组织、政府部门等的传播行动主要以信息发布及对外形象传播为目的，尽管未获得新闻生产的资质，但逐渐建立起自己的媒体或传播平台，以此建构并影响新闻媒体的议题走向，成为新闻内容原创的第一道生产环节，在"议题食物链"中处于上游但比一般的信息来源更为规模化与专业化。近年来随着社会性新媒体平台的开放与兴起，非新闻机构的一个明显转型，是从注重内部信息交流的组织传播转向社会交流与传播，新闻生产的专业能力得到提升，媒体属性进一步突出，成为开放性社会媒体系统的重要力量。国内一些大型企业甚至

利用自身资源优势来创办公开发行的新闻媒体参与市场竞争，使得当前融合语境中的传媒格局开始发生结构性变动。

以央企南方电网为例，该公司开始涉足传媒行业并于2010年9月成立南方电网传媒有限公司，经过南方五省区电网媒体资源的整合，旗下现拥有《南方电网报》、《南方能源观察》杂志、南方电网官方门户网站、手机报、系统内电视联播网等系列媒体，初步建立起覆盖2.3亿人群的包括传统媒体与新媒体在内的传播矩阵。[①] 南方电网传媒改写了作为非新闻机构的企业新闻传播模式，更加注重作为商业资源的新闻的价值界定。在《南方电网报》的行业信息传播之外，旗下《南方能源观察》杂志更是立足于"能源商业信息智慧挖掘者"的角色定位，打造中国第一本能源商业杂志。基于规模化用户覆盖的优势，南网传媒的新闻传播运作，比一般机构更加突出内部系统与社会系统的对话效应。[②]

二、全媒体新闻的三重面相："私人化、移动性与全景式"

作为融合新闻业新思维的全媒体对传统新闻业的"新闻"重构，最直观体现在新闻形态的全介质改变上。在一个事件或者信息的呈现中，通过全媒体框架可以实现多媒体报道甚至全介质传播，为人们全方位呈现社会信息图景，这样的新闻形态创新与扩散，对消除社会信息"死角"（Hidden Profiles）[③] 具有现实意义。在形态之外，全媒体的融合思维也为新闻注入了丰富的内涵，甚至改写了传统新闻的刻板、单一的面相。从当前正在探索中的全媒体新闻实践，可以看到新闻的三重性格内涵。

（一）新闻的"聚合精神"：私人化与开放性

"聚合"被认为是全媒体新闻操作中突出资源优势的一种形

---

① 参见麦尚文：《全媒体调研报告·南方电网传媒——访〈南方能源观察〉杂志执行总编蒋志高》，2010-10-10。

② 参见《南方电网传媒有限公司副总经理焦向阳谈新媒体发展》，酷6网财经频道，2010年11月，http://v.ku6.com/show/sWKanK8lS9JzUUHF.html。

③ ［美］凯斯·R·桑斯坦著，毕竞悦译：《信息乌托邦：众人如何生产知识》，87页，北京，法律出版社，2008。

式[①]，也是“全媒体”概念区别于传统新闻业的整体性特征。全媒体新闻的这种“聚合精神”，由一组看起来相互背离实际上功能相辅的机制——私人化与开放性——所决定，“私人化”即全媒体语境中新闻的个性空间的扩大，“个人信息门户”逐渐成形，基于用户需求，媒体生产系统与公众的私人空间实现更紧密的嵌套，而“开放性”指新闻生产与资源使用的社会化。美国《洛杉矶时报》则在五年前就开始采用更具开放性的运作模式，在网站上开辟运作“维基社论”的平台，所有读者都可以对报纸的社论进行编辑。这一做法被认为是寻求“一种不断地联合一个共同体中的读者以追求真理的模式”[②]。

Web2.0时代公众在新媒体传播平台（包括博客、微博、社交网站、即时通讯软件、在线存储空间等）中的私人空间越来越大，这些空间里面聚合了规模化但分散的信息，甚至成为传媒的“新闻库”之一。为进一步转化、聚合这些私人化内容资源，全媒体框架的设计便体现了开放性理念，通过建立社会化新闻生产机制，使用开放资源的方法来聚合分散的信息以及集合分散的创造力。比如烟台日报传媒集团的全媒体采编系统中有一个面向公众的社会来稿模块，公众定义的新闻可以通过这个开放性平台进入全媒体生产系统。人民日报社则在人民网中开设新闻的“后台”——《人民日报》版面博客、编辑记者博客、微博群，作为公众投稿、报料的系列平台。南都全媒体·奥一网打造的具有SNS社交媒体特性的鲜橙互动空间，用户注册即可获得跟记者同样的发文页面格式，用户的文章直接呈现并进入南都网的新闻体系。总体来看，目前国内全媒体的开放平台建设主要集中于公众投稿系统、在线报料群组、网站互动空间等形式，聚合的形式与聚合的深度仍有待深入开发。

全媒体搭建开放性平台，能够实现媒体生产系统与公众的私

① 参见田勇：《全媒体新闻运行的理念与操作》，载《中国记者》，2009(7)。

② ［美］凯斯·R·桑斯坦著，毕竟悦译：《信息乌托邦：众人如何生产知识》，172页，北京，法律出版社，2008。

人空间的对接。尽管目前仍处于开端阶段，但新闻的“聚合精神”及其开放结构对融合新闻业的“新闻”重塑具有重要价值。全媒体新闻生产以开放的社会化机制，把个体掌握的信息纳入群体与社会的信息系统之中，正体现开放资源理论家埃里克·雷蒙德（Eric Raymong）的著名口号“众目睽睽，缺陷无匿”[①]，新闻总是处在一个扁平化的相互补充与监督制衡的系统之中，聚合所彰显的民主机制甚至超越信息传播而具有更深远的社会意义。

（二）新闻的“界面特质”：移动性与交互性

自20世纪90年代“桌面互联网”时代进入21世纪十年的“移动互联网”发展周期[②]，新闻业在这一技术语境中的最大变化，是媒体应用与接受终端的改变——从“新闻纸”单一界面拓展为多种界面新闻的传播。新闻因此拥有更为丰富的“界面特质”，既具备可移动、可解版的传播形态，又能适合于各种在移动终端的切换式阅听，智能终端（阅读器、智能手机、平板电脑等）便成为全媒体时代移动传播的关键。目前国内多家致力于全媒体战略发展的报业传媒都建立起自身的移动传播平台——包括登录以App Store为代表的移动商店平台、户外视频网、移动社区SNS等。以南都报系“全媒体移动平台”为例，在其中除常规的iPad、智能手机（iPhone客户端、Android客户端）以及手机彩信平台之外，南都全媒体还根据重大事件报道开发“移动新闻套餐”，比如针对广州亚运会报道就开发了赛事指南与赛事报道的专用客户端，用户直接下载就能在移动平台上随时接受移动阅听，从而摆脱了对新闻纸与桌面互联网的传统静态路径依赖。

交互性则与移动性相辅相承，对新闻而言是“一枚硬币的两面”，移动传播本质上是一种交互界面传播，即“利用用户与数字媒介之间的互动机制引导用户深层了解传播者主动展示的信息的传

---

① Eric Raymong, *The Cathedral and Bazaar*, 2d ed., Sebastopol, CA: O' Reilly, 2001, p. 30.

② 据易观智库2011年8月22日发布的最新数据显示，“2011年第1季度中国市场移动互联网用户规模达3.43亿人，预计至2012年突破6亿，超过互联网用户数”。

播行为"[1]，用户据此可获得与新闻界面深度交互的最佳体验。当前在全媒体新闻界面中这些交互性的设计包括：直接回复观点或补充事实细节、与新闻直接关联的在线调查（跟在报道后面）、体现对新闻的态度的"表情"选择、用户自定义的新闻头条及页面编排结构等等。移动、交互的新闻界面特质的塑造，其实质是一种新闻生产逻辑的改变，即"用合适的技术打造以用户为中心的产品"[2]。"以用户为中心"无疑是全媒体新闻传播的主导理念，它使媒体应用具备补偿性媒介的人性化特点，从而优化了新闻内涵。

解放日报报业集团的全媒体平台开发了突破性的交互界面。在其互联网平台解放牛网上，交互式的定制新闻聚合了密集的关注度。《新闻涨停板》专题以股票交易的方式让用户定义新闻的关注度波动曲线，即"炒新闻股"；《我的七日新闻》专题让用户通过页面操作定制属于自己的一周热点新闻；《牛仔竞技场》专题则成为公民新闻生产的竞技平台。

（三）新闻的"时空半径"：全景式与全天候

新闻自从传媒业诞生以来就带着时间产品的特征，并深刻地影响着社会的时空观念。"传媒时间"也因此成为一种重要时间观念内化为人的自我时间。而传媒时间自身也在不断演变，并改写着传播的地理空间概念。从纸媒时代的"隔离的时间"到电子传媒时代的"线性的时间"，到当前基于互联网新媒体平台的全媒体时代的"即时、在场的时间"，传媒的时空观念发生了明显改变。

针对传统新闻业的语境，有研究认为大众传媒时间具有"时空对立"[3] 特征。哈维也曾指出电子技术"使社会生活空间被大大压缩"，从而"创造了一种全新的时空压缩感"[4]。传媒通过新闻社会

---

① 张佰明：《以界面传播理念重新界定传受关系》，载《国际新闻界》，2009(10)。

② 易海燕：《移动互联网周期的媒体应用及对策》，载《南方传媒研究》（第23辑），2010(4)。

③ 宋妍：《"大众传媒时间"与休闲理想的悖论》，载《国际新闻界》，2006(7)。

④ 转引自黄少华：《哈维论后现代社会的时空转变》，载《自然辩证法研究》，2005(3)。

性地建构了新的时间与空间观念，“时空压迫与控制”实际上是传统新闻业背景下技术变革带来的副产品。在当前全新的媒体生态中，传媒时间与空间应当是基于“用户本位”的。全媒体在介质、渠道与信息的呈现方式上的全息性传播恰好具备突破时空局限的优势，让传媒时空回归由用户主导的生活时间与空间。

全媒体新闻对“时空半径”的改写，体现在全天候发布与全景式呈现两个维度上。全媒体改变了传统的传媒时间，在理想化概念上，它是“所有信息通过所有渠道面向全部人的传播”。尽管实际上不存在这样一种时空结构，但是全媒体使得传统媒体尤其是报业新闻转身为全天候新闻，即“一次生产，多层次开发，多渠道发布”。而报业传媒也成为“24 小时信息发动机”——在此以前，全天候新闻是由电子传媒的直播态及互联网的滚动更新实现。在全媒体框架之下，所有介质的媒体机构及其新闻传播都具备全天候特性。国内最早的报业传媒时间改变，源自《广州日报》滚动新闻部的报网互动探索，在实践中提出了全新的传媒时间观念：“有了滚动新闻部，《广州日报》就不再有固定截稿时间，不再是一家受版面限制、以 24 小时为出版周期的平面报纸媒体。”[①] 随后，在国内最早搭建起报业全媒体框架的烟台日报传媒集团通过内部的“YMG 特别工场”探索“滚动播报‘秒速’发布新闻”[②] 的全天候生产机制。其他报业机构则通过新媒体平台改变纸媒的原有出版节点，如解放日报报业集团的“i 系列”产品发布矩阵。

新闻的全天候使得传媒时间得以全面融入用户的时间轨迹之中，实现全节点接触。这种时间的改变也牵引了新闻的空间观念的改变。在全线时间节点上，如何改变距离隔阂并让用户进入新闻，这样的新闻的体验竞争理念，进一步突出了全媒体新闻的“近距离”、“全景式”特性。

新闻的空间半径的重构，一方面体现在传播链条上，就是通过

---

① 吴国华：《滚动新闻：做什么、怎么做》，载《中国记者》，2009(3)。

② 滕岳、赵先超、凌云鹏：《让新闻“秒速”传播》，载《中国记者》，2010(7)。

移动终端、社交媒体等平台拓展用户的体验空间。随着移动应用的发展，越来越多的新闻机构在其移动应用中开展基于用户位置的新闻服务[①]，比如通过"近邻"这一网络应用将新闻、资讯推送至用户的生活空间。当前这种基于位置的新闻服务方兴未艾[②]，全媒体新闻的个性化定制与服务，可以通过新位置空间来实现并延伸。"位置新闻"进一步丰富了新闻的空间属性。另一方面，新闻的空间半径，还体现在通过技术改变距离进而重塑新闻的信息内涵上。全媒体通过新技术为信息的呈现于传播消除距离。比如2010年国内报业开始兴起的3D纸媒生产，如《长沙晚报》、《重庆晚报》出版的"南非世界杯报道"3D特刊，《南方都市报》的3D特刊《原味广州》、《2010东莞房地产白皮书》（见图3—3）。[③] 此外，《南方都市报》探索的组合"现场音＋360度图片＋文字"的"全景新闻"报道（见图3—4），也为新闻空间注入更为丰富的信息元素。"3D新闻"、"全景新闻"丰富了纸媒介质的信息内涵，既能实现信息的深度呈现，又拉近了用户与新闻场的距离，实现近距离的新闻阅听，甚至消除了信息的距离隔膜。尽管全媒体生产仍未进入真正的"全景新闻时代"，但这一全新的传媒空间观念对融合新闻业的新闻变革具有重要意义。

---

① 按照百度百科的解释，位置服务（LBS，Location Based Services）又称定位服务，是由移动通信网络和卫星定位系统结合在一起提供的一种增值业务，通过一组定位技术获得移动终端的位置信息（如经纬度坐标数据），提供给移动用户本人或他人以及通信系统，实现各种与位置相关的业务。实质上是一种概念较为宽泛的与空间位置有关的新型服务业务。从技术的角度，位置服务实际上是多种技术融合的产物。

② 据一项来自国外媒体的分析，"基于位置的新闻服务"被评为2011年新媒体市场十大趋势之一。参见《2011年新媒体市场十大趋势》，通信产业网，http://www.ccidcom.com，2010-12-21。

③ 南都全媒体·奥一网技术总监林肇生认为，尽管3D技术不会给新闻带来根本性的变化，只是表现形态的一种更新而已，但这一新技术用在"传媒"概念上，可以改变时空的体验与感受。2010年7月30日发行的南都3D纸媒特刊《守望2010》，除了一贯的行业高度内容阐述外，首次加入视觉元素，白皮书附带的配图及广告全是红蓝3D立体图片，是由制作者走遍东莞数十个楼盘实地拍摄制作而成，深度阅读文字之余可戴上红蓝3D眼镜领略优秀房产的实景空间。



图 3—3　南都报系全媒体制作的 3D 专题特刊《守望 2010》



图 3—4　南都报系全媒体探索全介质传播的“全景新闻”产品界面

第二节　“关系即信息”：全媒体新闻本质的一种诠释

在全媒体理念下被重塑的新闻，区别于传统新闻的单一性的最

显著特征，是其内在复杂的“结构性”特征——既改变了新闻的结构内涵，同时也使得新闻处于新的信息结构体系与关系网络之中。这正契合对全媒体作为一种“以关系调整为主的结构性融合模式”的理解，全媒体融合的战略意义在于改变原有单一媒体模式下的介质、组织与经营模式的结构，据此进行关系重构。无论是决定新闻的多样性社会化机制，还是新闻在“聚合”、“界面”与“时空”三种面相中展现的以“开放度、互动性与全景式”为特征的媒体系统，都处于特定的结构与关系体系之中。在新闻处于从传统结构向开放性结构转换的结构化进程之中，社会范畴的关系属性可作为考量全媒体新闻本质的关键视角。

一、全媒体新闻的结构性特征

全媒体新闻的结构化特征既契合当下融合实践的内在要求，实际上也是融合新闻运作产生的一种结果。作为报业传媒的结构性融合模式，全媒体融合的战略意义在于改变原有介质、组织与经营模式的结构与关系。通过全媒体新闻，我们可以看到三方面的结构性图景：

一是新闻作为信息的内在结构与组织方式的改变，从单一介质到多媒体、全介质，从一次性断裂式采制到滚动采制，多层信息开发与全渠道价值实现，从单点信息到全息化信息的生产与传播，新闻的信息内涵及其价值被无限延伸。

二是在全新的新闻体系之中的所有要素，包括用户个人、新闻工作者、传媒机构、社会机构以及其他相关元素，在角色、功能及关联方式上都已经发生了根本变化，它们都是能动的作为主体的社会行动者，在信息权力结构中处于相对平等的位置，在这样的扁平化结构中数字鸿沟被逐渐填补缩小，从而改变了以往完全由一方主导另一方的传播权力格局。

三是关系模式的改变，全新媒体结构系统之中，以往由媒介场主导的关系模式被改写，以新闻场为中心点，以价值链为半径，用户与新闻、传媒机构与用户、社会系统与传媒系统，在内部关系与外部关系上呈现出新的关系组合，不同的关系模式决定着种种不同

的新闻的价值与意义的实现路径。

可见，结构改变并非全媒体新闻的全部内涵，其内核在于“关系”的再造与关系模式的选择。有研究指出“出版的本质在于信息（知识）的组织，数字出版和传统出版的本质区别在于信息组织方式产生了革命性的变革”[①]。实际上，由信息组织方式变革带来的新闻内容改变，只是第一层面的信息含义改变，未能揭示全媒体语境中新闻的实质性内涵，也无法呈现全媒体新闻的关系多重性。因此，用意在消除不确定性的“信息”来解释全媒体新闻，存在较大局限性。由于全媒体新闻的生成语境已经改变，有必要延伸并转换对新闻的解读视角。

二、从“内容信息”到“关系信息”的逻辑转换

在社会化的媒体生产系统内，新闻是诸多独立存在而又相互关联的社会行动者的实践结果，这种行动既处于一定的关系网络之中，又受到自身编织的更大社会关系网的制约，这样，把新闻生产理解为一种社会实践，这一社会范式比传统研究范式比如新闻业务范式或信息论视角，更能呈现新闻的多重面相与内涵。因此，对全媒体语境下新闻的本质内涵，可以从以往以“信息”为基础，延伸到基于“关系”来进行诠释。这种把关系作为单位的“关系”分析观，能够弥补“点”分析单位观忽视点间关系与社会网络的弊病[②]，这正是静态的传统新闻业研究范式的软肋所在。“关系”可以看作是融合新闻业研究的应然范式。以这样的社会维度来观照，作为一种社会实践的新闻，其内在逻辑将从原有的“内容信息”，转换为一种“关系信息”。

具体来说，全媒体语境下的新闻本质体现在两个层次上，一是信息的“全息化”；二是关系的优化。在内容结构上，全媒体新闻是一种“全景信息”——传媒技术变革催生的结构更为完整的“全

① 张大伟：《数字出版即全媒体出版论——对“数字出版”概念生成语境的一种分析》，载《新闻大学》，2010(1)。

② 参见刘军：《关系：一种新的分析单位》，载《社会》，2005(5)。

息化”信息传播模式，这是理解全媒体新闻的基本出发点，实质上基于新闻作为“内容信息”的逻辑。而在关系的视角上，全媒体新闻在本质上是“关系信息”——立足于人的社会性延伸的“关系”生产与“关系”传播。关系作为一种“讯息”，据此可以呈现新闻的用户属性、社会行动者的关联方式、媒体的节点位置及其传播网络，以及新闻的社会地图等多样性含义。这样，新闻作为一种时空产品内嵌着人们的社会关系，体现出某种关系属性及联结程度，同时新闻又被“关系”再建构。

在另一个层面，不同的关系嵌入度及关系结构，体现出完全不同的关系属性，比如“强连带关系”、“弱连带关系”以及各种关系圈子。而融合新闻业所追逐的“关系”，是“一种基于信任、文化、声誉等因素的持续性社会关系”[①]。从这个意义上说，“关系即信息”，“关系即资源”，关系决定着新闻的个性，关系模式决定着全媒体新闻的根本特征。在全媒体融合语境下，新闻具有的关系属性应进一步彰显并优化。

本研究提出“关系即信息”的论点，不是要否定“内容信息”逻辑与“传播是一种信息传递”的本体论认识（实际上正是以此为基础），也不意在套用麦克卢汉的分析逻辑，及其“媒介即讯息”基于媒介本体论和技术决定论的视角，这一论点也有别于陈先红提出的“新媒介即关系”[②]——把“关系”局限于传播链条与新媒介环境，本研究的“关系”作为一种社会性范畴，在分析维度上覆盖全部传媒形态并嵌入各种媒体环境之中，而全媒体在结构上正涵括了全面的“关系集群”，这一逻辑是对新闻作为一种社会实践的深层结构解读。

在全媒体融合的实践性语境中，融合即是关系的重组与关系模式的优化。对全媒体新闻的关系本质诠释，不能缺失另一个重要变量——即为谁融合的意义探讨。因此，“关系即信息”这一核心论

---

① 黄中伟、王宇露：《关于经济行为的社会嵌入理论研究述评》，载《外国经济与管理》，第29卷第12期。

② 陈先红：《论新媒介即关系》，载《现代传播》，2006(3)。

点，当置于“全媒体新闻本质属性”与“全媒体融合的根本意义”的双向互动中深入考量。本研究尝试从处于关系结构系统之中的个人、传媒与社会三个维度进行诠释，以期能更深刻地把握全媒体新闻的本质特征。

三、“关系即信息”：全媒体新闻本质的三个维度

“关系即信息”，这是对全媒体语境下融合新闻本质的一种社会维度诠释。全媒体新闻体系在内部与外部呈现出三方面的关系结构：一是个人的信息结构，即以个人为中心的关系网络；二是传媒的生产结构及其关系模式；三是社会的信息流动结构与“对话系统”。这三种关系类型既自成体系又相互联结、嵌入，形成复合、交迭与互动的社会关系系统，实质上体现出媒体融合语境中的三个层次的联结模式。在实践层面，融合即是关系的重组与关系模式的优化。全媒体融合通过这样的新闻关系网络进行扩散，对用户个人、传媒机构以及社会信息系统具有多重意义。

（一）关系嵌入：用户成为社会网络中的“信息节点”

与传统新闻业的“隐匿的受众”不同，在全媒体框架中，由于在线个人平台、移动终端等私人空间的实名化以及数据痕迹的可挖掘性，用户及用户群的属性与特征更为清晰，而新闻的开放聚合特性也使得用户数据成为媒体资源数据库的重要组成部分。比如有研究指出我国新媒体用户作为“信息中下阶层”① 的结构特征。在全媒体新闻体系内，对用户属性的把握当置于更为立体化的开放平台与关系网络之中。

用户属性的根本性改变，在于其社会关系结构的重构。这体现在两个方面。首先是“用户”概念自身的内涵，不再是单一的被动的个体特征，如区域、专业领域的划分，而是包括了群体、机构、活动、议题等主题特点，在信息的聚合模式下，个人用户、活动用户、机构用户以及主题性用户都可以建立自己的传播平台——自身的信息系统。比如所有用户都可以在微博上建立个性化官网平台，

① 张治中：《新媒体的用户属性与传统媒体的战略转型》，载《新闻战线》，2010(5)。

或者在其他媒体应用（全媒体的SNS空间、开放性软件等）中确立其一种身份价值。用户比以往更全面更自主地嵌入所选择的社会网络，并表现出更为全方位的“需求—价值”空间[①]。这是用户关系属性改变的第一层面。

其次，用户属性的变化还体现在用户作为全媒体新闻体系之中的社会行动者的行为上——即分享（转发）与自创内容，这预示着用户身份与角色的转变，从以往的信息接收者转变为积极的新闻的社会行动者，而用户的关系属性及其社会关系网络的结构也被重构。对于传媒机构而言，用户成为公民记者或规模化的信息来源，被视为全媒体新闻生产体系的重要力量之一。在更广阔的社会网络上，用户通过分享与内容自创（UGC）行动，成为巨大的社会网络传播链条上的一个重要信息节点（见图3—5[②]），而这个节点自身就是一个产生关系“接力”与扩散效果的信息系统，实际上也是去中心化的社会网络中的一个“中心点”，并与其他节点的社会关系网络链接、结合，从而构成更大的社会网络（见图3—6[③]）。

关系被认为是“个人间社会互动的最重要机制”[④]。全媒体新闻的生产与传播，既要深刻把握、适应用户属性及其关系机制的改变，又要通过传播的关系机制的建构，与用户的关系网络进行对接，进一步嵌入其中，实现新闻与用户在扁平化关系网络中的交互影响。

全媒体新闻对用户的影响体现在对个人信息结构关系的重塑上。具体来说，首先是全媒体的“全息传播模式”改变公民个体认识外部世界的方式。全息化传播实际上无限接近了信息的本质，新

---

① 喻国明教授提出的“个人占有率”，正是基于这样的用户属性的变化。但是这个“个人”的范畴在全媒体框架下的边界更加模糊，可以进一步延伸。本研究认为，主要是具备社会行动特征的个人、机构、分类主题等都可以成为“用户”，都可以进入全媒体框架体系之中。

② 参见彭兰：《从社区到社会网络——一种互联网研究视野与方法的拓展》，载《国际新闻界》，2009(5)。

③ 参见 Jelle Kamsma，Strategic Public Relations，http：//prblog. typepad. com/strategic_public_relation/2007/06/top-10-reasons-. html，2007-06-25.

④ 边燕杰、洪洵：《中国和新加坡的关系网和职业流动》，载《国外社会学》，1999(5)。

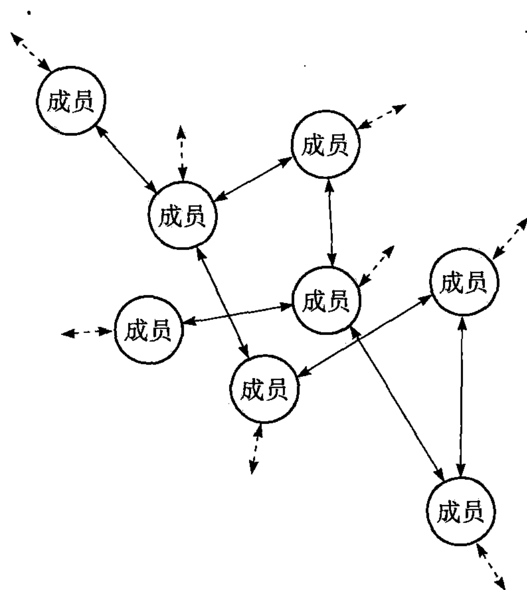


图 3—5　传播的链条式结构

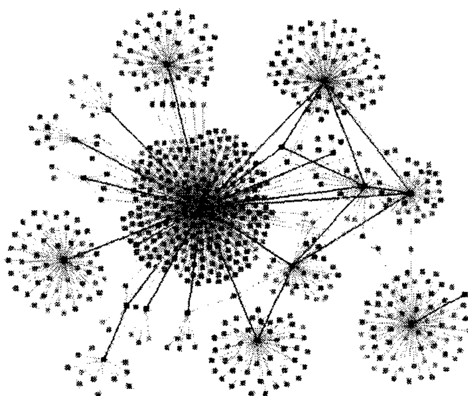


图 3—6　以用户为中心的社会关系网络

闻最终回归“以人为中心”进行聚合、生产与传播。在传统新闻业语境下，单一媒体传播模式使得人们对事实与外部世界的理解是断裂式、片段式的，缺乏连续、立体的传播，从而导致失真的“拟态社会”。正如国外有研究指出，“最近几十年美国的新闻机构过于把

精力放在为公众设置议程上面，以至于未能从各个方面为受众提供更为新鲜的新闻”①。而新媒体环境中，社会性媒体、微博以及其他Web2.0应用，更是进一步彰显新闻的议题化。议题的消费特征主要是转发（分享）、关注、评论，但缺乏信息的开掘、调查与剥笋式呈现，在新闻的层次开发上难以达到深度，也容易导致“主观化、碎片化新闻”的盛行，使人们身处真假难辨的信息困顿之中。

在全媒体新闻体系中，通过全介质、全渠道的全息采制机制，及其与个人信息系统的对接，在“共景监狱”式的新闻生产体系之中，人们可以通过一个渠道、一个信息节点，一种媒体应用，甚至一个关系网络就可以全息地了解事实、识别真相、认知世界。这样，全媒体通过全息传播模式的探索，既能简化人们把握事物与认识外部世界的方式②，更主要的是推动个人建立全息化信息结构（见图3—7），尽管这只是一种理想状态，但对个人的社会互动及其关系机制而言则具有重要的现实价值。

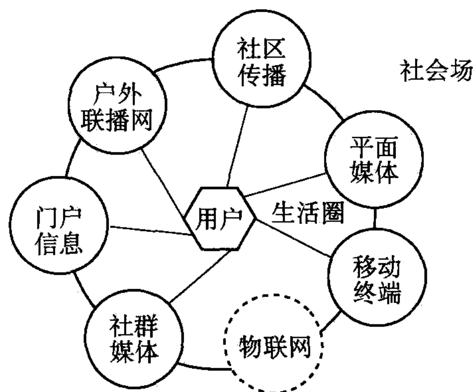


图3—7 媒体场域中用户深深卷入的全息化关系结构

其次，全媒体的社会化新闻生产机制，把用户的个体行动纳入

① ［美］理查德·克雷格著，刘勇主译：《网络新闻学：新媒体的报道、写作和编辑》，27页，北京，中国时代经济出版社，2010。

② 参见尹明华：《流程再造的价值发现》，在烟台全媒体流程再造研讨会上的演讲，2008。

生产体系之中，用户得以与专业化新闻机构这一节点近距离链接，从而具备对社会的更高嵌入度。在这样一个互动链条甚至放射状的关系结构之中，用户可以实现自己编织关系而不是依存于“被决定”的关系。个人关系网络的空间与关系强度的大小便成为个人信息能力的重要体现。比如用户可以建立个人新闻门户，或者基于公民新闻生产的社会网络，也可以建立与全媒体新闻人的互动模式，甚至可以建立起对主流媒体进行监控与批评的组织，以及各种价值实现的关系圈。

（二）“关系”即新闻生产力：传媒采编结构优化与关系模式选择

对处于融合进程中的传媒机构而言，“关系”的意义是什么？全媒体语境下，新闻在本质属性上作为关系信息，这一理论视角及其实践，将颠覆传统的传媒“受众观”、“内容观”、“流程理念”、采编协作观念以及传媒运营观念，这些领域变革的内核，是基于“关系”的定位、再造与扩散，在重构传媒内部采编关系与结构的同时，也编织起传媒外部社会关系的巨大网络。

首先，从传统受众观转向以人为中心的用户观，即从注重规模的发行量、视听率的“到达率”，转向以交互效果模式为内核的嵌入度[①]，在更广阔的社会网络中把握用户属性及其关系结构，而内容观念也相应发生改变。在全媒体融合带来的信息生态中，用户处在一个动态、灵活的链式结构关系之中，并成为其中的信息节点乃至个人化的信息系统。居于这样的结构，用户可以“以自我为中心来解释社区的边界”，即“以自我为中心来构建自己的关系圈子”[②]。用户不再是以往依附于传媒内容之上、以新闻为中心的受众群体，而是在自己编织的关系网络中，聚合议题、讨论热点并原创各种内容，新闻只是议题结构中的一个部分。在这种用户结构关

① “嵌入性”是社会网研究中的一个重要理论，是由以格兰诺维特为代表的新经济社会学者提出的，注重社会关系因素对人的行动影响这一新视角。详见本书第一章第六节对“嵌入性”的介绍。

② 彭兰：《从社区到社会网络——一种互联网研究视野与方法的拓展》，载《国际新闻界》，2009(5)。

系之中，全媒体的理念转换与实践应对，首先是要嵌入用户的关系圈子，通过议题的建构、互动平台的搭建、新闻后台的开放等，对接用户圈子并建构新的属于全媒体框架的用户关系圈。这种用户关系圈是多重的。比如报纸传媒，过去的读者群体是基于报纸定位的一个特定的关系群，而在全媒体框架中，用户群不但是基于媒体定位，而且可以基于各种话题、社区、移动终端和媒体应用，因而是多重、交迭的更加规模化的关系模式。在内容观念的改变上，除了多层次、多落点、全天候的新闻开发理念之外，但凡有关注度价值的信息，都能进入全媒体新闻产品体系，包括知识性内容、视频内容、可延伸的观点、民意数据等，在原创基础上，强化信息的聚合观念，基于用户关系结构特征，重组全媒体的内容体系。

其次，全媒体新闻生产的流程改造与再造的一个理念转向，也当是以“关系”为纽带、“以人为中心”建立起聚合平台，进行采编协作模式的创新，而传统的“以内容为中心”的流程实际上割裂了内部关系。全媒体融合的实践在国内报业传媒界掀起了流程再造的密集探索，包括致力于报网两套机构的整合重组、以新媒体产品终端拉长流程，以及以报业网站为中心驱动整体结构转换等等多种流程模式。不管哪种流程探索，都需要在流程理念上突破传统的以内容类型划分的流程结构观念。传统的“以内容为中心”的生产流程存在三大弊端，包括：内容板块过度分隔，难以做到资源共享，也无法进行资源整合与深层开发；以部门为条块的采编协作模式，只能在小范围协作，在采编关系上容易导致“编辑主导”或者“记者主导”的采编协作关系失衡；以单一介质内容为中心，是线性的生产样式，内容状态是定势的，无暇顾及内容价值的延伸，产品观念薄弱，也无法与用户需求、外部社会关系网进行衔接、融合。基于“关系”的报业全媒体流程再造，不应当是一种改良式的转换，而应是规避传统流程的结构重建。解放日报报业集团社长尹明华认为，“与传统媒体流程不同的是，新流程应该具有信源聚合、渠道共享、受众个性和传播互动这四个特点。它可以补充传统媒体中未曾表现和无法表现的，完善一般信息传播流程中不可逆转、未可更

改的状态"[1]。这是一种体现交互关系的流程设想，但仍未触及采编结构的根本性变革。

基于“关系”的报业全媒体流程结构重建，其核心领域体现在三个方面：

一是在全媒体机构内部的聚合平台。这样一个平台相当于全媒体的数据中心，不同的全媒体布局体现出不同的平台结构，比如大中心制、多中心以及双向轨道制等聚合模式。这一框架取决于全媒体整合中内部各种媒介的权力以及对融合文化的不同理解。目前国内报业全媒体大多数建立起全媒体数字采编系统，通过这样一个系统平台驱动并支撑起全媒体框架。比如解放日报报业集团着力于“终端模式”的全媒体多通道数字出版系统、烟台日报传媒集团采用权力扁平化的全媒体采编系统、宁波日报报业集团则采用报网双向通道的数字采编系统。

二是“以人为中心”的采编协作模式。与传统媒体内容主导下的单一角色不同，全媒体框架中的岗位设置与角色分工更为丰富，采编协作关系更为复杂，存在多向度的协作关系，所有角色都以个人为中心形成一张关系网，包括记者、编辑的个人社交网、编辑部内部关系网，比如人民日报社的编辑记者博客群等关系圈。采编协作关系的优化，必须将这些关系网络串联起来，保证协作的灵活性与有效性。

三是面向社会的开放性渠道。在全媒体内部聚合平台基础上建立面向外部的社会性网络聚合中心，是全媒体社会化生产机制的必然要求。“互联网要进入一个去中心化的时代。为去中心化的内容再找一个聚合中心是必然的需求。”[2] 南都全媒体首席运营官易海燕认为，以新闻为中心来组织数据，读新闻的用户没有得到呈现，而在社会性网络聚合中，虽然用户仍然通过新闻关联，但人成为关注

---

① 尹明华：《流程再造的价值发现——科学发展观指导下的媒介形态思考》，载《传媒》，2008(10)。

② 麦尚文：《全媒体新闻生产调研报告·南都全媒体——访南都全媒体·奥一网首席运营官易海燕》，2010年10月。

的重点。① 正是基于这样的思考，南都报系全媒体在2009年建立了开放性聚合平台即“鲜橙互动空间”，南都网也由此变身为国内第一家报业SNS网站。这样一种面向社会的开放型渠道，既能聚拢用户的关系数据与社会圈子，丰富媒体的信源结构，通过这样的交互，还能获得内容类型与性质更多的民间智慧，并转化为全媒体内容生产的一个部分。

不难看到，“关系信息”对全媒体融合在新闻观念、运营理念上带来的颠覆性变革，对未来全媒体变局意义深远。对“关系信息”的不同理解与实践，在观念变革指引下形成全媒体完全不同的关系模式，在此基础上，不同的关系模式选择预示着不同的内容模式、产品矩阵、用户聚合平台以及采编协作方式等全媒体结构。也就是说，“关系”决定了全媒体的结构特征。“关系信息”不仅为全媒体带来颠覆性观念，同时还重构着全媒体结构。当前，国内报业正处于这样的结构化进程当中。

在另一个角度，“关系信息”也呈现了关系在全媒体框架中更深层次的内涵，即关系作为全媒体新闻生产的一种资源要素，体现出传媒生产能力。笔者在前期研究中曾指出，传媒经济在产业本质上是一种关系经济形态，关系即传媒生产力的核心，关系优势决定着传媒竞争优势。② 与此相应，有研究指出关系的资源特性，认为关系是一个处于变化过程的资源系统。③ 关系之所以能超越过去单纯的代表生产关系的概念，正是“由于关系本身构成的具有资源配置性质的网络，而成为第一生产力要素”④。社会资本理论更是把关系网络视为“一种高度信任的、把不同所有者联结起来的合作机制”，因此关系结构必须不断优化，方可转化为传媒竞争优势。在全媒体实践中，依据关系搭建其融合的框架，即以“全”为特征的

---

① 参见麦尚文：《全媒体新闻生产调研报告·南都全媒体——访南都全媒体·奥一网首席运营官易海燕》，2010年10月。

② 参见麦尚文：《“关系”编织与传媒聚合发展——社会嵌入视野中的传媒产业本质诠释》，载《国际新闻界》，2010(1)。

③ 参见居延安、胡明耀：《关系管理学》，3页，上海，复旦大学出版社，2006。

④ 陈先红：《论新媒介即关系》，载《现代传播》，2006(3)。

结构性融合，在这一框架内外进一步聚合各种有价值的关系资源，包括规模化信源、用户关系圈、全覆盖的渠道、社会化新闻资源等，从中可以看到，关系本身作为配置性资源对全媒体融合的创造性意义。

关系对全媒体融合的意义，可以在安东尼·吉登斯（Anthony Giddens）的“结构化”理论中得到深入观照。在吉登斯看来，“‘结构’不仅仅指社会系统生产和再生产中包含的规则，还指其中包含的资源”①。这就是全媒体融合形成的结构及其内嵌的生产与传播规则（尽管当前全媒体的“规则”还处在形成之中，并且带有杂乱失序的情状），以及正在成长的全媒体框架之中蕴涵的新闻资源聚集能力与生产能力（截至 2010 年年底，除了报业网站的广告额上升，在美国甚至首次超过报业广告，全媒体在我国仍未成为真正的市场份额与资源配置的关键因素）。而根据吉登斯的结构“二重性”理论，结构总是同时具有制约性与创造性两种面相。“结构内在于实践过程之中，具有既是社会实践的中介又是结果，既是前提又是作用的二重性，所以，结构化过程实质就是规则和资源在实践中不断发挥创造与被创造作用的过程”②，由此建构各种制度。

全媒体融合实际上也体现出“结构双重性”的制约与创造的双重嵌入关系（见图 3—8）。首先，以“关系”作为观念变革、媒体机构重组的核心驱动，在特定的关系模式选择基础上搭建起个性化的全媒体融合结构。在这一结构之中，作为资源配置力量的“关系”成为核心传媒生产能力，在关系编织过程中提升传媒竞争优势。全媒体的新结构在技术应用、内容生产、渠道拓展与社会互动等领域展现了清晰的融合前景。这是“关系”在全媒体结构中“创造性”的直接体现。其次，这种处于转型过程中的结构，实际上受到两个因素的制约：一是传统新闻生产机制及其实践惯性，包括新闻工作者的原有价值观念的“文化抵制”，也即传统生产的“结构

① ［英］安东尼·吉登斯著，李康、李猛译：《社会的构成：结构化理论大纲》，87 页，北京，三联书店，1998。

② 刘少杰：《国外社会学理论》，416 页，北京，高等教育出版社，2008。

性制约"[1]；二是在新结构之中改革所遭遇的媒介规制、政策、市场壁垒等多方面制度性制约。在新旧结构的转换过程中，全媒体的受制约因素十分明显，有研究甚至认为这是"由中国语境所决定的中国媒介融合的渐进式进程"[2]。这也契合王铭铭对社会的结构化的理解："我们在受制约中创造了一个制约我们的世界。"[3] 这种"创造"当前体现在：报业全媒体融合已形成业内共识，不断探索破解"结构性制约"的路径与对策，包括全媒体布局模式选择、生产流程再造、协作机制的创新、角色身份与价值观念因势转型，以及全媒体融合模式的理论建构等重要领域（将在随后的五章展开深入研究）。

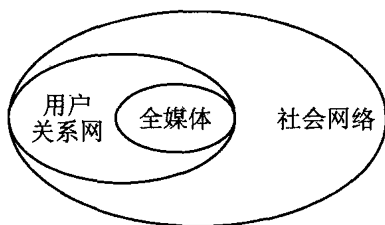


图3—8 全媒体所处的关系"双重结构"

（三）互动的"社会场"：社会信息结构与社会对话系统优化

关系作为一种配置性资源，重塑了用户个体的话语能力与作为"信息节点"的角色，对全媒体机构而言具有"关系即生产力"的创造性作用，使得传媒机构更深入地嵌套在用户关系网以及更大的社会网络之中。基于用户个体与传媒组织两个层面，"关系"形塑着网络结构与功能，"关系信息"因此对社会结构产生重要影响，以关系为纽带的网络甚至重构社会的形态。

曼纽尔·卡斯特（Manuel Castells）在"信息时代三部曲"的

---

① 王辰瑶：《结构性制约：对网络时代日常新闻生产的考察》，载《国际新闻界》，2010(7)。

② 蔡祺、肖芃：《中国语境下的媒介融合》，载《湖南师范大学社会科学学报》，2010(3)。

③ 王铭铭：译序，见［英］安东尼·吉登斯著，李康、李猛译：《社会的构成：结构化理论大纲》，9页，北京，三联书店，1998。

第一卷《网络社会的崛起》中就提出社会的“网络化逻辑”，认为由一组相互连接的节点组成的网络“在信息时代社会扮演核心的角色”，“一个以网络为基础的社会结构是具有高度活动性的开放系统，能够创新而不致威胁其平衡”①。卡斯特以互联网为例，指出互联网由于创新了社会交往的形式而促成了“互动式社会”。

在全媒体时代，新闻传播既实现了介质、渠道的改变，更主要的是实现了对社会关系的改变——创造了一种对外部世界的全新的更有效的认识模式。国内报业界领袖也在实践中指出，融合的改变“不在于表现载体的不同，而在于对外部世界的报道方式不同”②。这正好回应了史蒂芬·奎恩对媒介融合的疑问：“多媒体报道形式推进了报道还是拉大了报道与现实的距离？”③ 而卡斯特则认为，多媒体最重要的特征，乃是多媒体在其领域里以其各式各样的变化，容纳了绝大多数的文化表现。全媒体在结构上恰好是这样的“文化熔炉”，不但内含了互联网等新媒体的文化表现，在信息流动与交互模式上也呈现出更为丰富的创造性。

与传统新闻业时期的“拟态社会”完全不同，全媒体融合创造了“全媒体化社会”——在个人、群体、组织等关系链条上，所有的网络节点都成为一种信息系统。这是由全媒体自身作为一个全介质内容、全渠道传播及其面向所有社会成员的传播体系所决定的。因此全媒体化社会是更为真实的“全息社会”，信息流动在各个节点实现无缝连接，媒体成为社会结构中无处不在的“细胞”，这是社会信息结构的最显著变化。

这也是卡斯特非常看重的网络中信息流通对社会结构的形塑意义。“新信息技术范式为社会的网络形式渗透扩张遍及整个社会结构提供了物质基础。”由于信息已成为社会组织的主要成分，“网络

① ［美］曼纽尔·卡斯特著，夏铸九、王志弘等译：《网络社会的崛起》，435页，北京，社会科学文献出版社，2006。

② 罗婷、陈国权：《我们只是票友：报业领军人物谈报业新媒体》，载《中国记者》，2010(8)。

③ Stephen Quinn, Vincent F. Filak, *Convergent Journalism: an Introduction*, Elsevier (Singapore) Pte Ltd, p. 67.

之间的信息和意义流动构成了我们社会结构的基本线索。”①

全媒体融合所构成的网络是无限扩展的开放系统，只要能在网络中沟通，就能整合入新的节点，即产生新的关系形态。在这样的结构中，用户个体由于掌握了更多的媒体平台、传播渠道（比如微博、博客、SNS社交媒体、移动终端、开放性软件等），在话语能力上大为增强，并在各种关系网络之中开辟、延伸新的话语空间。尽管存在诸多意识形态领域的控制，全媒体时代变革还是赋予用户新的技术手段和路径，与来自社会的话语霸权相互对话、协商或抗争，从而改变着“信息流动”的路向，并催生新的“关系交互模式”。在斯蒂芬·李特约翰（Little John，S. W.）看来，这种交流行为重新定义了关系。② 据此延伸理解，更为重要的是，全媒体语境下的社会交流不是一个“语言的过程”，而是一个“人的过程”③，保证以个人为中心的“民间场域”的话语权力与空间。

由此可见，“关系”对于社会结构的意义体现在“信息流动”与“交互模式”的创造上。以此深入审视卡斯特所指出的“网络重构了我们社会的新社会形态”④ 这一论点，在关系视角下可以窥见社会结构优化的现状及其发展趋势。由全媒体的新闻传播体系组成的“媒介场”，以及作为信息节点的扩散式的“用户场”，以及作为信息流动与对话系统的“社会场”，三大场域的内部关系与外部关系正在整合、改变。在去中心化的全媒体语境下，三大场域的“镶嵌关系”⑤ 及其强度愈发明显，社会场更有效地容纳了用户场与媒介场的信息与文化，而“用户场”受控制程度减弱，不再依附、从

---

① ［美］曼纽尔·卡斯特著，夏铸九、王志弘等译：《网络社会的崛起》，441页，北京，社会科学文献出版社，2006。

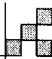
② 参见［美］斯蒂芬·李特约翰：《人类传播理念》，275页，北京，清华大学出版社，2004。

③ Stewart L. Tubbs, Sylvia Moss, *Human Communication*, Fourth Edition, RandomHouse, 1983, p. 73.

④ ［美］曼纽尔·卡斯特著，夏铸九、王志弘等译：《网络社会的崛起》，434页，北京，社会科学文献出版社，2006。

⑤ ［美］马克·格兰诺维特著，罗家德译：《镶嵌：社会网与经济行动》，7页，北京，社会科学文献出版社，2007。

属于“媒介场”；媒介场不再是社会场疏离的根源，反倒成为社会的重要黏聚力量。尽管无法预知社会网络结构发展的具体结果，依然可以肯定，全媒体必定不是“社会整体的碎片化”的加速器，而是内嵌在社会体系的结构之中，成为强化社会网络交互与融合模式的黏合剂。

第三节  编织“关系”：“下一代新闻”与媒体再造

全媒体新闻作为“关系信息”的本质，对融合新闻业的框架理念与实践模式影响深远。以“关系”作为分析单位诠释“新闻”，把“新闻”放置于社会语境而不仅仅局限于媒体语境进行考量，无疑是一种更为开阔的社会维度，可以清晰洞见全媒体新闻的结构属性。关系视角下的全媒体新闻，实际上是处于结构化过程中的新闻样态，在发展阶段上归属于“新闻 2.0”，这是由全媒体作为“融合 2.0”的思维模式所决定的。全媒体作为一个阶段性的结构性融合理念，不会是新闻的终结者，全媒体新闻必定朝着下一代融合新闻发展。在我国传媒发展语境下，这种新闻的代际交替进程的受制因素是多重的，在观念与实践规范上“文化迟滞”的效应将更为明显。

而在中国还没出现真正的“融媒体”的情形下，由全媒体发展战略引发的媒体重组就必然带有丰富的争辩、猜想色彩，在实践上也只能是少数先驱者披荆斩棘地探路。在技术变革的语境中，媒体的重组进程会迟于新闻的重构。不管如何，在信息社会已经迈入新代际的背景下，融合趋势下的媒体嬗变同样是值得期待的。

一、“新闻 3.0”：从全媒体新闻到下一代融合新闻

在新闻业从传统结构转向融合新闻结构体系过程中，新闻的本

质内涵被重塑。在此以前，“内容信息”的概念还没获得如此明显的嬗变。对传统新闻业的原有结构体系造成冲击的外部力量，最早来自互联网新媒体及其内容生产模式。Web2.0 的“海量性”、“互动性”两大特征使得传统纸媒编辑部新闻的单一、静态的弊端相形见绌。为应对这种转变，国内报业通过创办网站来实现新闻的改变，在经过 21 世纪的第一个十年的探索后，报业新闻模式最终形成了基于互联网新媒体的新闻生产模式，即以“报网互动”模式为主的新闻模式。

从媒介融合的进程看，报网互动只是融合新闻的初级理念与实践方式，即融合新闻 1.0 模式。这一新闻模式主要体现在“多媒体报道”的实践探索上。国内多家报业媒体开始在新闻网站上发布自己采制的多媒体新闻，对抗来自电视传媒及门户网站的视频内容。这一时期的多媒体报道多是探索性的，并未形成集束，也未从结构上改变报业的新闻生产理念与流程结构。正是基于多媒体报道的实践积累，国内报业在数字化转型过程中提出了全媒体战略转型新思维。从作为业务形态的多媒体报道到作为融合新思维的“全媒体”战略，报业新闻迈进融合新闻 2.0 时代，即在结构上全面变革的全媒体融合新阶段。

报业全媒体新闻的结构改变，最早源于通讯社新闻模式的牵引。从全球报业发展的当下语境看，最早由路透社等通讯社改变传统新闻生产模式，要求记者同时采制包括文字、图片、视频与音频在内的四种形态的新闻产品，并出现全能型“背包记者”。基于网络布局、内容形态与渠道宽广的固有优势，通讯社转型为全媒体机构相对容易，也是必然选择。但报业转型全媒体的结构优化则面临诸多局限。国内报业全媒体新闻由此呈现出多种增量模式，在多媒体报道的基础上探索更为丰富的内容模式。其中最为普遍的操作方式，也即国内大多数报业新闻模式，是基于报业新闻网站的、以视频报道为突破口的“图文报道十微视频内容”的在线新闻形式。这种在线新闻的创新取决于报业新闻网站的发展程度及其内容原创资质与能力。目前报业网站新闻在操作上仍旧体现为以“内容信息”为主的粗放型的多媒体整合方式。但在发展趋势上，视频信息被看

作全媒体内容的一个爆破点[1]，基于视频新闻的融合制作实践，新闻从单一形态到多媒体，然后是全媒体新闻。

在世界报业范围内，新闻业2.0也主要体现在多媒体融合的操作模式上。“美国已经有92%的报业网站提供网络视频，而在2006年，这个比例只有61%。美国多家报业还在网站上开辟电视频道或电视演播室。”[2] 在我国，多家经济实力较为雄厚的报业传媒集团，经过几年视频新闻模式即新闻在内容、形态上的规模增量改革模式的实践，其全媒体新闻的结构框架趋于完整。比如南都报系全媒体，基于传统的图文报道原创生产优势，先后经历了视频报道，到电台节目（与广东电台合办“南都视点”）、电视节目（合作电视节目），再到社交媒体建设（南都鲜橙互动空间、奥一网微博），再到2010年结构相对全面的“南都·奥一全媒体”，开始进入中心系统建设、平台建设以及产品渠道建设的全流程发展阶段，下一步全媒体结构优化可以进入实质性运作。

在规模增量模式下，多媒体是一种报道方式或整合方式，融合是以简单的业务“加法”进行的。如彭兰教授所指出的，“多媒体报道是各种传统的单媒体的内容汇聚到一个平台后的自然结果，是对单媒体业务的继承与创新”。“多媒体化更多的是指信息整合的具体方式，或者说报道形态。即是将多媒体素材集成于一个报道中，运用相关手段，将它们结合成为一个有机体。”[3] 从报业新闻的视频化运作实践开始，这样的单媒体业务逐渐被改变。从实践结果看，国内报业的“新闻加法”仍然是一种规模扩张式的数量提升，表现为报业内部多个机构分别生产多种介质形态的新闻，新闻网站与报业机构仍存隔阂，缺乏真正意义上的整合与融合。也就是说，国内报业大多数都处于多媒体化的阶段，而全媒体新闻结构尚未完整地建立起来，即“一个链条、一个平台生产多种产品”的范围经济意

---

① 参见张秉礼、袁志坚：《视频信息：报业全媒体内容生产的“爆破点”》，载《中国记者》，2009(2)。

② 部书锴：《视频新闻：数字报业竞争的新趋向》，载《新闻记者》，2009(1)。

③ 彭兰：《媒介融合方向下的四个关键变革》，载《青年记者》，2009年2月(下)。

义上的生产方式与结构变革，仍然处于探索开发过程中。

作为一种结构化变革模式，处于“融合新闻 2.0”的全媒体新闻，实际上是“规模增量改革”模式——新闻形式的增加、内容结构的多媒体化、传播渠道的全媒体化，都是报业超越存量改革模式的增量发展路径选择。那么，在结构化进程实现之后，全媒体融合的方向在哪里？下一代“融合新闻”又会呈现为什么样态？这便是融合新闻 3.0 的思考。

新闻的融合不是一个形态或状态概念，而是一种过程理念。因此，融合新闻 3.0 的猜想与考量，当置于传媒变革的动态进程中审视。而下一代新闻的概念，必定不是通过内容的“加法”来实现，基于全媒体结构自身也难以诠释新闻的嬗变。在全媒体结构的重组中，Web2.0 语境下的“视频化”、“搜索化”、“社交化”三大观念重塑了全媒体新闻的关系网络与结构化实践，也即是说，“融合新闻 2.0”的内涵与范式，与新媒体的技术变革与传播实践密切相关，但又不是由技术所决定的。这一逻辑对我们诠释融合新闻 3.0 的意义在于，首先要在技术变迁的语境中考量，在这一阶段，报业全媒体的技术瓶颈已经突破，技术对新闻的作用已然深刻。Web3.0 的逻辑，在技术层面可以实现更为人性化、个性化、智能化的信息传播。但技术逻辑不是最关键的，Web3.0 的最重要逻辑却在于内容“价值”的供给——在有限的物质世界中提供原创的价值实现。新闻对于用户来说，不仅仅是信息的供给，更是一套价值的实现方案。

“资源总是有限的，媒体的新闻资源也是有限的。资源有限而表达无限的概念，是基于思想、观念具有非稀缺性这一特征。”[①] 解放日报报业集团社长尹明华这一观点道出了全媒体新闻的融合前景，即与结构化融合阶段的规模增量模式不同，“融合新闻 3.0”体现为创造性的、“非稀缺性”的“价值增量模式”。融合新闻的结构实际上具有吉登斯所论证的“结构的双重性”，一方面要突破结构内的制约因素，另一方面，在有限的资源及市场空间中体现无限延

① 尹明华在“报业全媒体数字采编发布系统项目发布会暨中国报业全媒体流程再造和技术支撑研讨会”上的演讲（解放日报报业集团内部资料），2008-08-25。

伸的、无边界的思想智慧，即在“价值增量”上的无限空间。

因此，下一代融合新闻，与2.0的全媒体新闻以关系信息为核心内涵不同，它在内涵上以价值为核心——即用户价值传播与价值实现，在发展模式上体现为“价值增量模式”。融合新闻3.0体现出三方面的特征：

一是新闻“文本无边界”。新的内容体系能兼容各种格式的内容，社会化新闻体系更为庞大，尽管新闻生产必将有一套专业规范，但文本的创新没有边界。在未来“动态伸缩、边界模糊”的云计算时代[①]，新闻的融合模式将发生更深层的改变。

二是新闻以“人”为中心。融合带来的恰恰是一个分裂的、碎片化的信息消费时代，这个时代是以用户为中心，而不是以媒体为中心的。[②] 因此，新闻服务将更人性化、个性化，云计算下的新闻服务、基于位置的新闻服务、智能交互的搜索服务等，再造新的新闻服务模式。融合新闻将从终端传播时代进入更为细分的个人新闻门户时代，个人通过媒体平台与应用，可以便捷实现新闻门户的个人化。新闻服务的竞争将从对终端、渠道的争夺转向对个人门户的嵌入度、黏性与影响力的角逐。

三是“对等生产”与共享新闻。融合新闻将更具开放性，从大规模协作的实现到更多的“对等协作生产的利器”[③] 的出现，“对等”理念及其协作思维向媒体与社会系统全面渗透，用户在信息能力、新闻门户建构上与媒体机构处于相对平等的位置，对等作为一种个体价值也将被深度开发，“公民共享新闻”在对等思维下作为实践化显学被推到前台，出现用户、媒体及社会通过新闻、软件、知识和能力进行创新和价值创造的模式。

在以人为中心的个人新闻门户时代，在全媒体实现结构的完备性以及信息的全面覆盖之后，融合新闻转向注重对作为信息节点的

---

① 参见钟瑛：《云计算发展现状：问题及前景》，2010中国新媒体传播学年会演讲稿，广州，2010-12-09。

② 参见彭兰：《网络新闻2.0：变革的必然》，载《新闻战线》，2010(12)。

③ [加] 唐·泰普斯科特、[英] 安东尼·D·威廉姆斯著，何帆、林季红译：《维基经济学：大规模协作如何改变一切》，24页，北京，中国青年出版社，2007。

用户需求的深度开发及其价值实现的阶段上来，在用户个人新闻门户这一全新的用户场上，报业传媒的融合的竞争体现为不同的价值解决方案的竞争，而“全媒体”也将进一步转型为体现自身优势与个性的融媒体发展阶段（见图 3—9）。

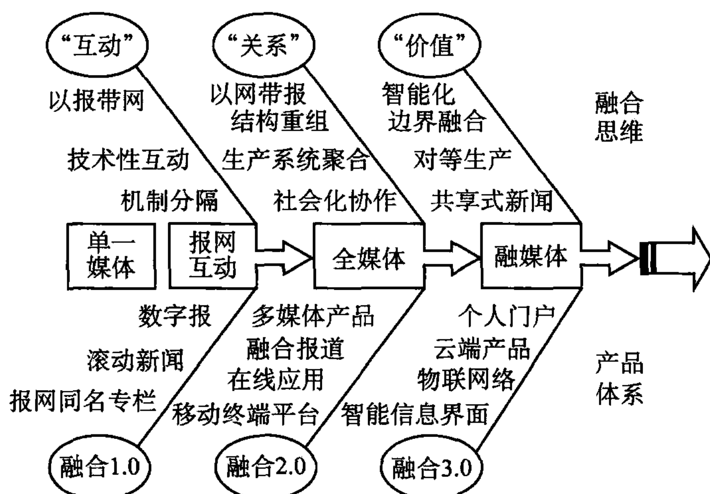


图 3—9 融合新闻业的“三代”概念发展演变

二、再造媒体：传统媒体转向新式通讯社

全媒体新闻的关系本质诠释，在融合实践上的意义，是把“关系”作为洞悉全媒体结构融合的关键路径，基于“关系”来选择变革模式。“关系”作为传统媒体转型的融合思维，在新闻内涵与新闻生产上变革了传统模式，“关系”编织的不同模式选择也在结构化实践上再造了不同个性的全媒体机构。以此作为深入思考的“引擎”，“关系思维”究竟能将传统媒体带向何方？以全媒体为融合的新起点，融媒体的下一步发展，在形态与内涵上又将体现为什么？这样一个重组传媒的重大现实命题，需要从两个关键问题上逐层考量。

（一）报业传媒是否会成为“新媒体机构”——新旧媒体争辩对报业转型的意义

在有关媒体形态演变这一问题上，新闻业的讨论总是受制于

"旧媒体"的思维框架。这一思维方式本身随着实践推进也发生改变，从早年间相对激进的新旧媒体的"替代模式"转向更具猜想空间的新与旧的融合模式。① 尽管如此，在我国，媒介融合语境中的报业传媒机构转型，实际上仍处于"新旧之争"中，其中夹杂着"替换"与"融合"思维，一并主导着报业传媒的变革方向。一方面，忧心于报业将被互联网新媒体取代，部分报业致力于发展网站，用纸媒思维开辟新媒体领域，对抗门户网站的冲击，或部署更为宏大的新媒体战略；另一方面，以前瞻性融合思维为主导的报业传媒，则直接提出全媒体战略构想，着手进行全媒体布局，而新媒体只是体系中的一个组成部分。

"新媒体思路"与"全媒体战略"这两种发展路径选择，实际上体现了对传统媒体与新媒体关系的不同认知与考量。有研究指出，"中国报业必将转型为新媒体机构"，这种转型的重点是跨媒体运营实践②，因此主张用新媒体思维驱动报业的融合转型。与此相反，业内另一种观点则认为全媒体只是传统媒体的改良，并非革命性的新媒体，而新媒体的核心理念、信息模式等并不适合传统媒体，"全媒体只是新媒体时代的传统媒体"③。这一论断甚至否定传统媒体对新媒体发展理念的"借用"，其立场是基于传统媒体的守旧思维，但是没有看到传统媒体转型与创新的动力机制。这一声音尽管刺耳，对报业传媒的融合发展仍旧具有反向启迪意义，可进一步推动报业转型的方向思考。北青网总经理徐建指出："这么多年来我一直反对传统媒体办网站，即使要办，也一定以网站为主体，而不是按传统媒体的想法办网站。用新媒体互动传统媒体，给传统媒体增加功能，扩大读者覆盖，这是报纸网站走的弯路。"④ 实际

---

① 参见王辰瑶：《从"替代"到"融合"——新媒体与传统媒体关系研究的回归与走向》，载《浙江传媒学院学报》，2009(5)。

② 参见宋建武、董鸿英：《竞争与融合——中国报业必将转型为新媒体机构(下)》，载《新闻与写作》，2008(2)。

③ 谢文（雅虎中文前总裁）：《全媒体不是新媒体——漫谈网络业格局之四》，http://blog.sina.com.cn/s/blog_513a2b800100htfb.html，2010-04-13。

④ 转引自陈国权：《新媒体需要新思维——北京报纸网站发展思路解析》，载《中国记者》，2010(8)。

上，报业传媒在变革实践中正十分强调注入这种思考，力避传统媒体的思维陷阱。

以这样一种关于传统媒体、新媒体与全媒体的争辩为思考的起点，我们可以进一步探究传统媒体的身份认知与转型走向。新旧争辩对变革思维的意义体现在：

其一，新旧媒体的身份逐渐被消弭，因为新旧都是相对的，新媒体概念本身也在演变。报业改革即是媒体创新，而不必以“新媒体”为转型的身份追求，但是对于以互联网为代表的新媒体思维，可以借用并作为思维创新的参照系。正如《北京晚报》总编辑任欢迎所言：“新媒体的出现极大地促进了新闻生产力的发展，真正使传统媒体的从业人员考虑采编流程、编辑思想的变更。”① 报业全媒体在流程再造、结构重组与观念转换上的结构化变革正体现出这种创造性。

其二，报业全媒体必然是全新的媒体机构，在结构上、核心理念及发展模式上都有别于传统形态，它的“新”在于介质、观念与角色等多个层面。比如从静态的报纸到“24 小时信息发动机”的时间媒体，“从纯阅读性的对象转变为资源性工具的聚合”，从“报纸社”转变为“报道社”，从报纸生产商转向内容提供商等新的实践与畅想等。

其三，在新闻网站等新媒体平台的实践探索过程中，重新审视报业传媒的优势与价值，以及如何延伸到新的传播机构之中，继而探索在发展模式上的核心竞争力并且具备不可替代性，这才是报业转型创“新”的关键所在。

（二）全媒体融合的理想模型为“新式通讯社”——融媒体终极形态的猜想

全媒体是有中国特色的传媒现象，融合过程中的媒体重组也必须基于中国语境中考察。对于中国报业传媒而言，全媒体是“融媒体”发展的初级形态——即过渡性的结构化融合阶段。全媒体改革

① 转引自罗婷、陈国权：《我们只是票友：报业领军人物谈报业新媒体》，载《中国记者》，2010(8)。

的关键，不在于媒介形态的全面覆盖，而在于结构融合的模式以及媒体内部及之间的协作模式的变革。按照关系视角及理论的诠释，不同的关系资源及关系模式选择，会形成不同的全媒体机构。在现阶段，国内报业的全媒体战略实践，它的方向是建构大而全的传媒机构，这是关系视阈下传统媒体变革的一种可能性。

“大而全”的媒体重组是怎样的概念？按照解放日报报业集团社长尹明华的解释，“一是所有的信息应该面向所有渠道的趋向，二是所有人面向所有人的传播，三是基于计算机信息技术处理而形成的媒体新形态”[①]。而宋建武教授等则把它描述为一种现代“大媒体”（Mega Media），即“以信息的数字化技术为基础，使用数字通讯和数字广播技术，融合音频、视频、文字、图像、动画等多种信息格式，通过新型显示终端，进行以新闻信息为主的传播活动的传播媒介系统”[②]。全媒体的理想模式的第一层含义，正是这样的面向全渠道的全息传播系统。

但是，这样一种理想系统状态的媒体机构，是否符合中国报业传媒的实际，而成为一种发展的可能性？从跨媒体、多媒体的报道模式到全媒体的机构形态追求，媒介融合的方向，尽管仍未清晰，但可以肯定的是，必定不会终结在全媒体的组织形态，也不会达到尼葛洛庞帝的超媒体景观。从“多”、“全”、“大”、“超”组织形态，都是融合媒体的一种构想，都是一种过程性样态。支庭荣教授认为，“说到底，目前的全媒体是对媒介融合、报网互动、跨媒体经营、移动媒体、整合营销、社区化等多个概念的一次综合，也是数字化技术带来的深刻转型过程中的一个阶段、一种样态”[③]。那么全媒体融合的下一个样态及其趋势在哪里？

基于我国报业组织的文化传统与发展的实际，不可能所有的全

---

① 尹明华：《流程再造的价值发现——科学发展观指导下的媒介形态思考》，载《传媒》，2008(10)。

② 宋建武、董鸿英：《竞争与融合——中国报业必将转型为新媒体机构（上）》，载《新闻与写作》，2008(1)。

③ 支庭荣：《网络聚合、社区互动与增值运营——论“全媒体”背景下的赢利模式创新》，载《新闻与写作》，2009(11)。

媒体都转型为大而全的媒体，在战略上，“大而全”对传媒是有害的，盲目铺全会稀释报业传媒的传统优势与价值。以互联网企业为代表的新媒体机构的全业态的全线竞争布局[①]，对于整体实力不足的报业而言，只能是一种理想化期许，不能简单复制、参照。而“融媒体”在未来将成为中国传媒的一种持续性的状态写照，而不是媒体的确切形态。

媒体的组织机构形态的可能性，应该是基于市场的、区域的，或者基于用户群的、基于社会关系圈子的。由于我国传媒的行政级差属性，全国性媒体将逐渐萎缩，仅剩核心的垄断性“央企”，加上在地域文化上的分化特色，以及市场空间的垂直特性，很难出现众多“超媒体”竞合的格局。全媒体的结构性融合，在大而全的阶段运营任务实现之后，必然朝着更深层的融合路径走下去。基于全媒体集团的第二个十年发展，它们转型为“大媒体”的机构形态比较符合中国报业实际。未来媒介融合的终极形态的猜想，可以以“大媒体”为建构的基点。这一由报业演变发展而成的“大媒体”机构，我们可以称之为“新式通讯社”。

不同于传统新闻业时代的通讯社——即使是全媒体通讯社，也是基于全国或全球市场的结构上“大而全”的通讯社，媒介融合语境中的通讯社，在中国的语境中，实际上是全媒体机构的高级形态，即融合市场分裂下的内容提供商。具体来说，这一报业“通讯社”有三个特征：一是体现地方性传播概念，并在全国形成多个传播中心，以地方性公共事务报道为主，在重大事件中深度介入，形成全国性传播圈层；二是内容体系及其市场空间不求“全线”，而求“精确”——面向个体用户、机构用户及公共空间的新闻服务、产品打包及数据营销传播，在内容特色上体现为一种动态伸缩、无边界的内容银行体系；三是在内部结构上将有“单中心结构”与

---

① 在2010年中国互联网大会上，许多互联网资深从业者和观察家表示，未来五年，人们很可能看到各家网络巨头在各条业务线上投子布局、全线竞争的局面，而这种局面甚至会成为未来中国互联网的主流。从目前的趋势看，国内网络企业的业务拓展已经呈现出一种“全业态”布局的态势，即围绕核心业务，涉猎相关的周边业务，逐步形成一整套的新媒体业态。

“多中心结构”两种布局模式。与传统通讯社的封闭结构及全媒体机构的注重大而全的局限性不同，新式通讯社在与社会生产系统对接上更为开放、有效，在生产协作模式上实现“对等”理念，成为名副其实的高级形态的共享新闻系统。

第四章

“关系”裂变：全媒体布局的结构模型

一边是融合的潮流，一边是“关系”的裂变。

媒介融合即是要打破边界，以此重组关系。那么，全媒体如何呈现变革周期的分合规律，并找到关系链接的汇合点——最优化的战略布局的突破点？

“关系”思维既是结构性的，更是建构式的。汪丁丁说，“有结构就会有模型”①。对于报业全媒体来说，现阶段的关键，是在战略上构想变革的模型，在组织上建立新结构，进而在生产流程上找寻新模式。而报业全媒体的适用模式又是怎样的？

首先要解密“关系”。关系即信息，关系更是生

① 汪丁丁：《社会科学定量分析方法基础探讨》，载《社会科学战线》，2010(1)。

产力。

透过报业转型最基本的一对关系——报网关系，可以窥见新旧媒体竞合的第一个十年脉络，也可以清晰洞见早期融合模式——报网互动模式的尴尬与局限。曾经备受美誉的“报网互动”也存在局限？如何认识这一融合新闻业初级模式的双面意义？

以报网关系为基点，国内部分传媒初步搭建起全媒体框架，在结构层面呈现出较强的关系编织与生产力。那么，这些全媒体布局是如何体现出关系聚合的个性色彩的？

重组“关系”，目前国内报业全媒体布局主要有五种模式，包括：人民日报社的“报网双核模式”、解放日报报业集团的“终端模式”、南都报系的“全线集群模式”、烟台日报传媒集团的小型通讯社模式，以及宁波日报报业集团的“网络门户模式”。

没有一种模型是适合所有媒体的，除这些先锋者以外，基于我国报业传媒的现实语境，全媒体新闻模式的选择还存在哪些可能路径？

全媒体布局，核心不在全，在于结构的创造力。基于我国报业传媒的现实，全媒体模式的战略适用性是相对有限的，它不适用于所有报业传媒，也不能简单复制。

基于此，全媒体模式选择当基于对“融合边界”的多维度认识。全媒体融合的过程，既是边界打破，更是新边界发现的过程。那么，全媒体融合的边界在哪里？它的核心思想又是什么？

为回答这些关键问题，作者历时两年，选择五个城市六家报业传媒作为全媒体变革的典型样本，深入展开田野调查与深度访谈，尝试通过“嵌入本土社会或具体情境的观测”，对国内现有全媒体战略布局与新闻模式进行深描式诠释，提出结构变革与关系优化的新思路——全媒体融合边界理论，并基于此深入诠释全媒体战略选择的核心思想与布局规则，以期能够为国内各层次的报业传媒探索深度融合模式，提供最优化“选项”与参照系。

第一节 尴尬的报网互动：融合新闻业的初级模式

“报网关系”，即报业传媒与网络媒体的竞合关系，是报业传媒在融合转型过程中最基本的关系，也是最核心的关系。在 21 世纪的第一个十年，也就是在新媒体发展的“十年脉络”中，这一基本关系也折射出传统媒体与新兴媒体的地位与角色的交替变迁，是观照我国报业数字化转型路径的一个重要侧面。

在融合实践层面，报业在这十年间的一个主线，其关键点也就是对“报网关系”的把握，最简要的模式是基于合作理念的“报网互动”模式。尽管这是融合新闻业的初级模式，但它甚至是决定性的，正是基于十年来报网互动的运作，报业领先者逐渐建立了具有竞争力的区域新闻门户与信息平台，形成了国内网络媒体中规模最大的传播方阵。因此，对报网互动的理解，当是发展的、辩证的，既要从其十年互动模式的嬗变脉络中透视其发展规律，把握其对融合新闻业的意义——作为融合起点或过渡性实践模式对此后全媒体融合的驱动意义，与此同时，更要从报网互动的关系单一性，即二元结构的制约性中拨开云雾，进而重组关系、优化结构，为全媒体融合探索更为适用的发展模式。

一、“关系”十年：我国报网互动发展简史

报网互动的过程铺开了一段关系改写的演变史，其中内含着主角、行动模式与意义的起伏交替。从 21 世纪起，与中国网络媒体的第一个十年发展轨迹并行的另外一条线，是传统媒体的新兴媒体发展史，因此，作为折射新旧媒体关系交错重要侧面的“报网互动”，自然成为其中最为突出的社会实践类型。从脉络上看，这十年里报网互动经历了三个重要阶段。

（一）“依附型”互动关系（2000—2005）：报业与新媒体的互动关系体现为不平衡的浅层互动

这一时期传媒业基本格局，在原创新闻生产领域，报业等传统

媒体处于强盛时期，而在线信息传播则由大型综合性门户网站主导。从传媒变革来看，互联网处于加速期，而报业传媒仍处于原有结构之中的微调期，开始创办报业网站（报纸的电子版），形成了国内报纸的第一次办网热潮，基本上所有的报纸都建立网站。而新浪、搜狐、网易等知名门户网站从 Web1.0 成功向 Web2.0 过渡，技术层面的提升同时带来了从“海量、组合”到“互动、黏性”的运作理念的转换，并建立其初步的在线互动平台与空间（频道、论坛、游戏等）。这种变革使得大型门户网站的人气、黏度与影响力大为提升，而报业网站则止步于 Web1.0 的技术与信息模式。因此，这一时期的报网互动，呈现为两种面相：一是报业对大型门户网站的平台借用与借力，门户网站或免费或以较低价格获得报业内容的转载使用权，这种不平衡的合作关系曾被报人形容为“养虎为患”。报业缺乏新技术、新平台，因此只能把内容依附在门户网站平台上进一步传播。二是报业与报业网站之间的浅层互动关系，网站作为报业的延伸，是报业在传媒新技术浪潮下涉猎新技术应用的开端，报网互动停留在技术应用型模式以及基于电子版的内容复制模式上，网站完全是依附于报业机构内部的配角。从这个意义上说，报网互动在报业内部并未正式出现。

（二）“主体性”互动关系（2005—2009）：报业传媒与新闻网站之间实现相对对等的协作生产，报网互动模式更具多样性

随着新闻网站逐渐成长为主流媒体，报网互动基本抛弃“门户借用”模式，转向“内部生产协作模式”——报业生产与报业新闻网站之间的互补互动。这一关系的转折点同步于报业发展拐点，即寒冬论语境下的报业战略转型，尽管解放日报报业集团牵头的“中国报业要价联盟”最终失败，但这却转而成为报业新媒体战略的重要驱动因素。随后报业新闻网站进入加速期，体现为两个方面：一是人民网、新华网、中青网等十家新闻网站成为国家重点新闻网站，此外还建成一大批地方重点新闻网站，这些一类新闻网站先后获得图文及音视频采编权，具备原创生产资质与能力，由此改写传媒内容结构与竞争格局；二是地方报业整合网络媒体资源，初步建成具有区域新闻门户或社区门户的互联网公司，比如宁波日报报业

集团的宁波网、南方报业传媒集团的奥一网等。由于新闻网站作为主流媒体的角色与传播能力转变，报网互动中新媒体的主体性地位获得认可，报业具备与大型门户网站抗争要价的能力，因此，这一阶段的报网互动，外部的合作模式并非主流，内部的生产协作模式占据主导地位，在内容采制与传播渠道上出现新的合作模式，比如报业即时新闻的播报、数字报的多媒体化、多媒体报道、报网生产同名专栏专题及同题协作生产等多样化协作模式。总体上，由于大多数新闻网站在原创内容生产及商业模式上仍受局限，因此这一时期的报网互动，对报业生产的信息供给有较大意义，而新闻网站仍未真正摆脱报业思维束缚，在理念上迫切进行变革转换。

（三）“融合型”互动关系（2010年至今）：报网从“互动”到“合一”，再到“报网融合”的实践模式探索，报网关系成为报业结构性融合新系统中的关键纽带

2010年可以形容为报业网站的“门户元年”。在身份认同上，新闻网站进一步确立主流媒体的地位，并朝着地方新闻门户的角色转变。在报业全媒体结构化融合框架内，这一新闻门户的角色将多元化——报业全媒体的信息平台、用户的个人门户、报业社交媒体等等。在这一阶段中，报网原来的“两张皮”、报网双主体的理念冲撞，将转移到报网合一的融合实践上来。以2010年初人民日报社借助自身平台人民网进行数字版收费为标志性事件，报业开始对内容“自己定价”，显示出报业在新媒体竞争中对自身价值的自信。在融合实践中，包括《人民日报》与人民网、《南方都市报》与奥一网、《烟台日报》与水母网等原有的“二元结构”的报网关系，开始呈现出深层协作的融合模式。在2010年“上海世博会”与“广州亚运会”两个重大事件的全媒体报道竞争中，国内报业第一次全面呈现出全媒体实践的群体景观，报业全媒体先行者纷纷借机检阅报网融合实践能力。以南方报业传媒集团的亚运报道为例，共有100名注册记者，在“全媒体采访”、“大编辑部制”的全新机制下从事全介质报道，南方报业转身成为“无处不在”的信息制造商、观点整合商。以2010年的全媒体融合实践为基点，

报网关系将从原来的作为主导型的实践主体，转变成为报业结构性融合中的关键纽带之一，随着报网真正实现合一、融合，“报网还将进一步融合为一个功能相辅、价值相补的新系统”[①]，此种情境下，报网互动的概念将不复存在，报网关系也将裂变为融合体系之中的多样化的结构关系。

在融合新闻业语境中，报网互动的本质是融合。[②] 以此审视国内报网互动的实践效果，实际上，报网关系仍未发生“从物理变化到化学变化”的转化，即未实现真正的报网的融合。但报网互动的以上三个阶段透露出三个关键词：一是身份转变；二是互动模式；三是关系嬗变。它们分别在不同程度上呈现出报网关系演变对报业全媒体融合的多重意义。

具体来说，在身份层面，报业新闻网站从作为技术名词的网络到媒体的身份认同[③]，从新兴媒体到主流媒体及其双重身份，从报业电子版到区域门户乃至未来的个人门户，新闻网站改写着传统的媒体竞争格局，对报业从传统媒体到全媒体、融媒体的身份转变也产生结构性影响(见表 4—1)。而报网互动的模式，也从技术应用转向结构层面，从各取所需的联动，到整体融合的协作生产，推动着报业生产流程与内容体系的变革与完善，不同的报网关系体现为不同的运作方式与界面特征（见图 4—1)，也最终形成报业在与新媒体结合与融合上的不同发展模式。

表 4—1　　报业网站的四种发展模式

模式定位	网站	运作特点
大型新闻门户网站模式	人民网、南方网、宁波网等	在身份上突出主流媒体属性，有庞大的集团资源支撑，原创内容能力较强

---

① 蔡雯、陈卓：《试论报网互动的基本模式》，载《现代传播》，2007(5)。

② 参见张姝：《吴海民：报网互动是个战略问题》，载《传媒》，2007(4)。

③ 2001 年青岛举办的第一届中国网络媒体论坛的主题是“网络与媒体”，探讨“网络能不能成为媒体”，十年后的 2010 年第十届论坛，主题变成了“媒体融入网络”。主题变迁体现了网络媒体的身份嬗变，并对传媒竞争格局产生结构性影响。

续前表

模式定位	网站	运作特点
全媒体主平台模式	南都奥一网、解放牛网	全媒体战略布局的主业务平台；综合性运营；“内容＋互动＋商务”产业链增值
城市生活门户网站模式	水母网、大粤网、大洋网、19楼空间	城市的综合服务门户网站；本地化的服务；资讯服务与区域商务平台结合
数字报模式	南方报网	报网互动；平面媒体内容价值的呈现与增值服务

1. 新闻门户网站的媒体属性　　2. 全媒体主平台的综合运营



图 4—1　不同报网关系下的差异化融合运作界面

此间更体现了一种“关系”的转变：报网互动成为报业传媒的

内部问题，摆脱了与传统门户网站的抗争关系[1]，而在从以报带网、以网带报到报网互动，再到未来的报网合一、报网融合的过程中，关系内嵌成为报业融合变革的核心命题。从这个意义上说，报网互动实践既是报业传统结构的“熔炉”，又是报业进行观念变革、思维转换的助推器。

二、融合的基点：报网互动对“2.0新闻业”的意义

我国报业办网的实践，尽管在早期是出于与大型门户网站等新媒体进行抗争与竞合的一种策略选择，但从报网互动的“十年三阶段”来看，报业新闻网站也恰好经历了互联网新媒体从 Web1.0 到 Web2.0（以下简称为 1.0 和 2.0）的技术与理念的转型过程，这种历练为报业新媒体储备了技术、实践模式与思维的创造性空间，也成为重要因素推动报业从传统新闻业转型为 2.0 新闻业发展模式。在新媒体语境下，“互动”、“分享”与“关系”作为 Web2.0 的三个关键概念[2]，对 2.0 新闻业的整体面相产生重要影响，它们形塑着现阶段新闻业的流程、结构与观念。体现在报网互动实践中，报网之间的能量互补既推进了互动模式的升级，也在整体上改变了报业的内容结构、生产流程、协作思维与运作理念，为进一步的融合实践创造条件。

因此，对于报业的发展来说，报网互动不仅是个技术概念，更是事关报业发展战略选择的问题。从当下实践看，报网互动成为融合的基点，基于此将撬动报业新格局。报网互动不仅形塑着新闻网站自身，同时对走向 2.0 新闻业的报业也具有塑造意义。具体来说，报网互动对 2.0 新闻业的意义体现在以下三方面：

其一，报网互动改变报业作为传统新闻业的内容结构，丰富报业产品体系，报业的运作理念从“内容为王”向“产品为王”等新模式转换，在这一过程中，报业的原有生产方式与组织机构开始延

---

① 参见胡念飞、麦尚文、汤凯锋：《报网十年恩怨，谁能笑傲江湖》，载《南方日报》，2010-01-13。

② 参见李蕾：《“中国媒体融合与发展论坛”综述》，载《新闻与写作》，2010(12)。

伸、重组，以适应新的运营模式的需求。由新媒体催生的这一结构改变也将渐进式撬动报业集团的发展模式。

其二，报业网站是2.0新闻业思维模式的第一个孵化器，从根基上撼动传统新闻业的既有观念。这其中包括渠道观念——从致力于内容原创优势到对渠道的重视，“渠道即市场”、“渠道借用”与“渠道开发”等观念注入报业原有肌体，以及“用户观念”——从读者观到用户观的转换，报业网站打开第一个阀门，让报业可以窥见用户属性的改变，用户关系结构等Web2.0语境中的嬗变。

其三，报网互动刷新报业对价值实现的认知。报业原来过度依赖一次性原创内容创造价值，新闻网站自身既是报业的新价值实现平台，其运营更让报业重新定位自身的价值空间。在价值实现路径的多元化、基于价值链条上的定位以及新价值空间的挖潜等方面，报业网站成为价值智慧的“蓄水池”，报业据此不断驱动新的价值实现模式，寻找新的价值增长点。

以南方报业传媒集团为例，其“报网互动”实践模式在国内新闻业中具有典范性。在报网关系上，该集团体现出报网“双向驱动”的路径选择。网站依托强大的报业内容体系不断变革延伸，在原有的多品牌滚动战略之下形成一报一网、集团多网的铺张式网站格局。自2008年起，南都网、奥一网等集团所属网站在报网互动实践模式上创新，并形成网络问政的“广东样本”，也是报网互动的“广东模式”。旗下这些网站的报网互动实践在观念与实践层面改变南方报业集团的战略构想。2009年开始，集团开始整合新闻网站资源，打造“网络航母”，目前集团旗下三大网站——南方网、奥一网、南方报业网已经形成了在新媒体方面的核心竞争力。

2010年，基于对报业的全新价值考量，该集团提出“聚合战略+全媒体战略”的双阵战略构想，开始启动源自报网互动模式驱动的2.0新闻业结构变革。集团旗下最具影响力的“南都全媒体集群”率先启动结构调整，其中的核心环节是把当年底获得视频执照的奥一网确定为“南都全媒体”的核心平台，进一步推动报网融合进程。与此同时，在报网关系的内在结构改变之外，南方报业传媒集团还通过对外合作来实现价值模式的拓展。2011年8月18日建

成上线的“广东城市生活门户网站”大粤网，即是由该集团与腾讯公司联合打造，报业被注入了纯粹的“互联网基因”（见图 4—2）。在这样的报网融合模式中，南方报业传媒集团的强大平媒品牌优势和采编资源，与腾讯公司的用户基础、网络品牌影响力，以及互联网产品的技术、运营经验，形成互补性力量，在区域市场价值开发上具有明显优势。



图 4—2　大粤网为报业融合注入纯粹“互联网基因”

三、身份焦虑：报网互动的双重困境

报网互动在理念与身份上是融合新闻业的初级模式（即本研究前面所指的“融合 1.0”理念），因此，尽管在实践层面为进一步融合创造了各种条件，但作为一种过渡性模式，在报业原有框架体系之下的生长，就必然带有自身的局限性。即使是在互动模式的创新过程中，由于未能实现真正的融合，报网互动与 2.0 新闻业的对接仍存在较大鸿沟。在当前我国报业全媒体改革语境中，报网互动所

彰显的报网关系在三个方面呈现出双重困境。

一是融合的取向与报网的“二元分离”。报业办网在操作上是从传统报业母体分离、延伸出新媒体机构，这在组织结构上造成了关系的不对等，新闻网站在内容生产与传播上未能获得主体性认同——即与报业机构的对等互动，因此，尽管是从报业孵化出来的一个部门或者具有独立地位的网站，它仍然体现出报网的“隔阂”，一方面，网站难以融入报业传媒的母体并延伸突出报业的内容与价值优势，另一方面，结构上的二元分离造成的网站在“身份”上的式微，也使得报网互动难以形成上下游产业的承接关系，而这种“双向对接”又是融合的前提条件。

二是创新的激情与思维模式的制约。报网互动在实践模式上注入了媒体人的创新热情，但是在运行体制、思维模式上，大多数新闻网站仍然延续了报业的传统思维框架，有研究把这样的报业办网形容为“穿新鞋走老路”隐忧。[①] 为避免这种局限，报业网站当以Web2.0作为技术与理念变革的基点进行延伸创新，并成为报业进行体制机制改革探索的一个“特区”。[②] 也就是说，不管采用哪种实践模式，报业新闻网站在整体上应建构出独特的“新媒体文化”，作为报业全媒体的融合文化的一个示范区域，从而辐射整个结构。基于全新“身份”建设基础上的思维模式变革，是报业新媒体的必然选择。

三是结构的优化与报网关系的单一性。报网在关系链条上呈现出过度的单一性，在实践上相对封闭，较难在价值链、生产流程以及渠道建设上进一步延伸，这与媒介融合在生产系统上的开放性、社会化是相抵触的。从效果层面上，由于生产资质、报道模式与产品策略的制约，报网互动不但无法解决新闻网站自身内容创新的难题，也无法供给报业新闻系统足够的信息源与内容产品。因此，报网关系的单一性应进一步延伸，以新闻网站作为报业新媒体的重要

---

① 参见范以锦、常仙鹤：《报业办网：要“穿新鞋走新路”》，载《文化月刊》，2010(7)。

② 参见张姝：《吴海民：报网互动是个战略问题》，载《传媒》，2007(4)。

节点，基于这个节点，可以延伸、链接其他渠道与关系资源。从当下报业改革的现实出发，以报业网站作为报业新媒体应用、移动终端乃至全媒体结构的一个中心点进行边缘扩张，是可行的路径选择。

2.0新闻业（即本研究提出全媒体作为“融合2.0”理念），在本质上是一种结构化实践，报网关系只是结构体系中的一组关系，无法囊括、吸纳其他战略性关系构件，因此具有较大局限性。从世界范围内的报业改革模式看，由报业自办网站驱动的“2.0新闻业”实践在总体上并不乐观，在盈利模式上只有《华尔街日报》、《纽约时报》等少数报业网站实现盈利，因此转向其他系列战略的延伸，比如2007年启动的美联社“2.0计划”，向全数字化平台“数字合作”（Digital Cooperative）方向发展。而《纽约时报》的“2.0化”战略更是多元化[①]，包含了“阅读2.0”、“时报新闻线API”（Times Newswire API）、“链接数据云”（Linked Data Cloud）以及在线知识库“文献云”（Document Cloud）项目在内的多元化战略构成。

四、广州日报报业集团“滚动新闻部”：一个过渡性机制的双面意义

广州日报报业集团于2007年在国内最早设立“滚动新闻部”，此举被看作当年国内报业发展新媒体的标志性事件来解读，在报网互动实践上也具有开创性意义，在当时国内报业在新媒体发展上尚无清晰的路径选择，广州日报报业集团在采编部门中增设滚动新闻部的操作模式，因此被赋予了多重角色期待。

（一）滚动新闻部的新旧媒体“引线”角色

在角色与职能定位上，滚动新闻部是作为报业（《广州日报》印刷版）与新媒体（大洋网、手机报、视频）之间的跨媒体平台，实际上是集团内部连接传统媒体和新媒体的“沟通和协调机构”，同时承担在线新闻编辑、新闻采制等角色，被形容为“一部滚动新

① 参见陈昌凤：《纽约时报的“2.0新闻业”战略》，载《新闻与写作》，2010(4)。

闻意识的传播机和播种机"[①]，广州日报报业集团以此为基础探索报纸与新媒体的融合机制创新。滚动新闻部主任吴国华把这种桥梁作用形容为"原子弹的引线"角色：

> 我们的角色定位要搞清楚，我们只是做一个桥梁纽带，所以我们能做的事情很少。关键我们还是要依靠传统报纸的采编力量和大洋网的这个平台，还有大洋网的编辑力量。我们其实就像一个原子弹的引线一样，但是我们现在这个角色还没有扮演好。但是我们的目标是成为"原子弹的引线"，传统媒体目前这种采编资源完全能够在互联网上产生一个原子弹爆炸的影响，就像高考站那样，如果我们没有传统媒体这个资源，我们做不好这个高考站，光靠大洋网也是做不好的，我们一定要背靠广州日报这个采编资源，那我们滚动新闻部才能起到这个引线的作用。[②]

在报网互动实践上，滚动新闻部在重大事件报道中体现出报道机制的创造性。在"6·15"九江大桥坍塌事故、2008 年初冰灾、北京奥运会以及广州亚运会等重大事件中，滚动新闻部在即时新闻报道、多媒体报道以及视频直播等领域的运作上有出色的发挥。作为一个与其他采编部门并列的采编机构，滚动新闻部在即时新闻报道与报料跟进、重大突发事件采访、策划选题以及视频直播与服务性访谈节目制作等采编实践上形成了自身的竞争优势。

广州日报报业集团滚动新闻部对国内报业的报网互动实践具有一定的"牵引"作用。尤其是在报网互动机制的创新上，具有参照意义。这主要体现在：一是以专门增设报纸传媒采编部门的"加法"来与报业网站对接、互动，进而实现新闻"增量"发展（见图 4—3）。与国内其他报业在理念上强调纸媒记者给网络供稿的模糊机制相比，专司报网互动机构的设置使得这种实践更具机制保

---

① 吴国华、徐佳丽：《滚动新闻意识的传播机——广州日报建立滚动新闻部尝试新旧媒体联姻》，载《新闻实践》，2007(9)。

② 麦尚文：《全媒体调研报告·广州日报（上）——广州日报滚动新闻部主任吴国华访谈》，2008-07-28。

障，更容易孵化利益奖励等机制创新。二是内容产品体系的延伸与生产流程模式的变革，拉长了内容的受关注时间及其价值实现链条，在一定程度上提升了报业的竞争力与影响力。从实践效果看，滚动新闻部每天 80 条即时新闻报道，对大洋网的信息规模与更新速度有促进作用；自 2011 年起，“报网直播室”在议题上更加注重对本地时政、民生热点的介入式报道，视听产品的规模化生产制作，使得报纸采编人员也更深地嵌入新媒体产品的运作体系之中。此外，通过探索“高考站”、“中考站”、“健康咨询”等服务性专题进而吸引受众产生影响力的模式，也是纸媒通过新媒体平台创新新闻服务方式的成功路径。

从另外一个角度看，广州日报报业集团“滚动新闻部”对报业转型的更独特意义，在于它的固有局限性与实践困境对于深层报网融合的“反向”启迪。因此，解剖报网互动的“广日样本”，对报纸传媒推进“2.0 新闻业”富有现实价值。

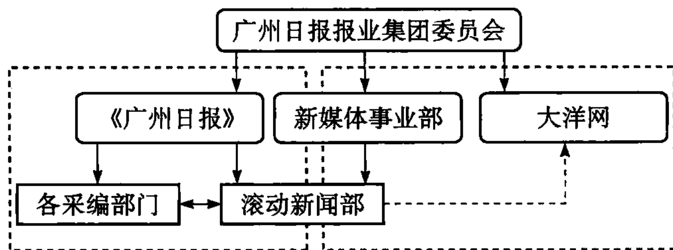


图 4—3　广州日报报业集团“报网互动”的整体框架

（二）一个“过渡性机制”的必然局限

广州日报报业集团滚动新闻部的成立，其实来自对美国大报的“Continuous News Desk 计划”的一种模仿，而这一计划是英美报业在 2005 年前后的一种探索性举措，随后便转向以“报网编辑部合二为一”的报网合作与融合模式。因此，在国外，滚动新闻的运作是一种快速的过渡性机制。广州日报报业集团滚动新闻部在机构上的身份，实质上也是一种过渡性机构的角色。关键还在于，过渡性机制需要一个深层机制来衔接，而广州日报报业集团在新媒体发展上并没有“往前一步”。因此，在从报网互动到报网融合的变革

过程中出现了断层。这种机制缺失使得滚动新闻部与大洋网的互动模式呈现出理念与实践上的诸多局限，遭遇多重困境，在已经运作了三年多的今天，这一机构俨然成了虚设，并没有在融合实践上有更多的创新作为。这些局限性与困境体现在：

其一，新闻增量的规模对于报业新媒体的补给作用不明显，“以新闻为主导”的生产模式嫁接到新媒体系统之中显得“水土不适”，内容模式只是在一定程度上改进了报业网站的规模，对于报业本身的价值增量实现贡献很小，未能较好地充实并改变报业内容结构。“个人感觉，传统媒体单纯做新闻来转向新媒体是没有出路的。报业办网在内容上是没有增长点的。”吴国华在访谈中谈到这一软肋：

> 对广州日报报纸新闻的改进，我们做得不好。就是偶尔，一个礼拜供个十来篇、二十来篇稿件。但这些稿件都是边边角角的料。因为第一个我们人手有限，第二个我们也没有去做深度的采访报道，而且我们也不能随便去踩人家的线，踩到人家的线，人家也不高兴。我们也没有那个能力，我们就三个记者，还要忙于每天的即时发布和各方面的沟通，哪有时间整天去采访。①

其二，在关系机制上未能理顺，在结构变革上更是未触及报业编辑部结构的根本，也未建立稳固的采编协作关系机制。滚动新闻部与广州日报报业集团其他采编部门是并列的，因此在日常报道或重大突发事件报道中，与各个采编部门进行沟通、协调，不是吃到“闭门羹”就是被动配合，报纸版面配置上也没有专门给滚动新闻设置专版或专栏，因此在报业传统结构的内部关系，很难实现畅通的协作机制。

> 一个是沟通问题，一个是利益机制能不能到位的问题，我觉得最主要的还是沟通问题。和其他部门的沟通占据了我整天

① 麦尚文：《全媒体调研报告・广州日报（上）——广州日报滚动新闻部主任吴国华访谈》，2008-07-28。

工作的很大一块。我每天到处跑，和报纸的各个部门，和网站进行沟通。特别到了年底的时候，我轮流请各个部门的人吃饭，因为我要和他们搞好关系。[①]

吴国华感叹于传统采编机构强大的结构性制约力量。不仅如此，在与大洋网的互动中，滚动新闻部直接对大洋网供稿，但是未能从大洋网编辑部获得支持因素，大洋网甚至没有为滚动新闻部开设专题页面。因此，传统采编机构的保守思维与新媒体内容流程的梳理，未能给报网互动提供协作机制保障。吴国华这样形容这种新闻生产效率的抵消效应：

滚动新闻部与大洋网的关系，其实还没真正融合，是服务关系，滚动部只是向大洋网供稿，我们作为广日和大洋网之间的桥梁，但作用不是很大。我们之间的各种职能都是分开的，我们是报社的一个采编的部门，网站那边的运作我们没有介入，也没有被整合。[②]

其三，滚动新闻部只是报纸与新闻网站的浅层互动，未能深层交互融合，在这种关系模式下，尝试以一个采编部门的运作来带动整个报业的多媒体报道意识与新媒体思维，甚至创新报业运营模式，必然使得报网互动实践承载太多的角色与功能，这种牵引作用必然是微乎其微的（见图 4—4）。当前，向报业网站供稿始终是采编人员的一项副业，采编人员“缺乏为网站工作的内在动力与外在压力”。“三年的工作对新媒体的发展，对报网融合没有质的改进，就是说从根本上提高新媒体的影响，或者说探索出新的盈利模式，在这个方面，我们有作用但是没有产生根本性作用。”吴国华把报网互动的局限性归因于缺乏可持续的商业模式的支撑。他还说：

不论是我们滚动新闻部还是其他的报网融合实践，从国内以及国外的实践看，都没有看到出路、前景和希望。找不

---

①② 麦尚文：《全媒体调研报告·广州日报（下）——广州日报滚动新闻部主任吴国华访谈》，2010 - 08 - 21。

到好的运营模式和影响力生产模式。没有影响力就没有盈利模式。①



图 4—4　广州日报报业集团基于报业原有平台的浅层融合

其四，滚动新闻部的报网互动运作相对封闭，在渠道上比较单一，在生产流程上也未能建立开放性机制。在“人人都是记者”的公民新闻时代，对用户 UGC 行动与用户社会关系的忽视，必然导致用户关注度、新媒体黏度的缺失，因此无法通过影响力创造出盈利模式。这是报网互动在关系结构上的单一性的固有弊病。滚动新

① 麦尚文：《全媒体调研报告·广州日报（下）——广州日报滚动新闻部主任吴国华访谈》，2010-08-21。

闻部在流程设计中缺失社会化生产机制的考量，而致力于发展为"广州本地新闻资讯门户、互动社区门户和生活服务门户"[①] 的大洋网也未能在报网互动中有效地借用报业的公信力与影响力优势，在开放性机制上变革传统路径。

广州日报报业集团滚动新闻部的报网互动的局限性，恰好印证了之前所分析的报网互动的三方面的困境。而从内部原因来探究，报网互动的现实处境，是由广州日报报业集团所采取的新媒体战略与融合路径的选择所直接决定的。在传统媒体与新媒体的融合模式上，该集团采取了相对保守的改良策略，即"在同一个平台上实现新旧媒体的融合"。对此，广州日报报业集团社长戴玉庆认为，"这一点，对新媒体而言，是一种资源的共享，它要来分享老媒体的资源。而对老媒体来讲，是在传统平台的层面上进一步扩大，是要把新媒体作为一个新的增长点纳入到老媒体运行范畴"[②]。

而吴国华在经历了滚动新闻部三年多的报网互动与融合探索后，对这种过渡性机制有了全新的认识。他认为滚动新闻部的最终目的是要消灭自己。"如果每位广州日报的记者都有全媒体意识，一边采访一边播报，并且意识到网络和手机只是与纸张不同的载体而已，广州日报和新媒体不再分离，真正融为一体了，那时滚动新闻部就可以取消了。"[③] 但是广州日报报业集团并未酝酿一个全新的融合机制来衔接这一过渡性实践，没有基于报网互动在原有体系结构松动的基础上作进一步的结构性融合变革。吴国华及其团队的报网互动实践，并未在盈利模式上创新，因此未能给报业带来价值增量发展。

（三）传统报业体系"结构性制约"的突破路径

滚动新闻部与大洋网的报网互动实践，恰好打开了"一扇窗口"，既呈现了原有平台之上的互动模式局限，也掀开了广州日报

---

① 尹伟欣：《报业忧思录——广州报人对报业新媒体的思考》，载《中国记者》，2010(11)。

② 戴玉庆：《当前报业形势下的媒体融合问题》，在第三届中国媒体经营管理论坛上的发言，2007－04－27。

③ 转引自程征：《〈广州日报〉滚动新闻部的运作机制》，载《中国记者》，2009(8)。

报业集团未来布局新媒体战略的一个小口，这一探索颠覆了报业对新媒体发展规律的认识，正如戴玉庆所言："绝大多数的新闻媒体网站在报业集团老的主流报纸中是处于二级报刊的地位，在体制上属于新闻报刊的地位，总的管理方法是每年压缩成本，扭亏一般不会增加投入，人员配备上也是从主报上调两三个骨干，从社会上招聘技术人员和采编人员进驻，这样的体制是做不大网站的。"① 此后，广州日报报业集团开始重视对新媒体机构的机制体制变革，成立新媒体事业部，作为新媒体的孵化器，以事业部的形式为将来培育一个独立的在市场上能够成为投资、经营的新媒体公司做过渡，通过这种方式使新媒体彻底告别二级报刊的地位。此外，从 2009 年开始，在集团内部先后出台了报纸采编人员向新媒体供稿激励机制、采编副主任兼任新媒体协调人制度等一系列措施；2010 年 4 月，建立新媒体总编室制度，尝试让新媒体编辑骨干进驻夜编部门，实行传统媒体与新媒体的协同指挥，探索全媒体策划机制。

从整体战略思路来看，无论是滚动新闻部的报网互动，还是新媒体事业部的孵化功能，都是为下一步变革做铺垫，因此都是一种过渡性机构，是产生于报业传统体系的阶段性实践模式。广州日报报业集团基于原有平台与系统渐进式探索报网互动与新旧媒体融合模式，这固然与集团的纸媒盈利模式仍然保持强劲的竞争力有关，但是，未在结构与关系层面做出根本性重组，也未触动新闻生产的传统体系，在实践上必然很难突破原有框架的束缚，所受到的结构性制约甚至是十分致命的。这也就是为什么广州日报报业集团在报网融合以及在 2.0 新闻业上难以有突破性进展的关键原因。

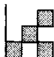
在报业原有体系之中进行的改良式报网互动模式，这种采用一种过渡性机制来应对新媒体竞争的战略考量，适合在本地报纸市场占有主要市场份额的中心城市强势纸媒，以及竞争度不高的地市级报业传媒。实际上，国内大多数纸媒对媒介融合和新媒体竞争态

---

① 戴玉庆：《把新媒体纳入报业的主营业务范畴》，在"报业全媒体数字采编发布系统项目发布会暨中国报业全媒体流程再造和技术支撑研讨会"上的演讲，2008 - 08 - 25。

势，都处于一种观望或谨慎探索阶段。不管如何，报网互动对于国内大多数报业传媒来说，都是当下变革的一根主线，一个不可断裂的阶段性融合模式，因此，广州日报报业集团滚动新闻部的报网互动实践，可以作为深入探索创造性实践模式的一面鉴镜。报网互动在流程上的设计，应当使得报纸和网站互为内容生产的“上下游”，在协作模式上两者在信息源的获取和新闻生产方面的运作应该是此起彼伏、共振波浪式推进，在内容与影响力层面达到双赢，而不是单向度的索取或者付出。而在报网关系上，必然走向报网合一才能突破内容瓶颈，“报纸与网站不分彼此，在采编、发行、广告等环节实现全面的结构融合，形成一体化的运作机制”[①]，在产品体系上，数字化内容当发展为主产品，报纸新闻成为其中的产品体系之一，基于这样的内容体系变革，报业的未来将转型为“全媒体内容提供商”。因此，报网互动实践模式的选择，对未来报业变革而言是一个不可缺少的引擎。

从更深层的融合趋势看，“广日模式”恰好可以作为一个具有双面意义的标本，供各类型报业传媒审视自身，并启发报业对下一步融合实践模式的思考方向，做出符合自身特色的融合路径选择。

第二节  重组“关系”：报业全媒体布局的五种模式

以报网互动实践模式作为进一步融合变革的原始积累，在这样一个阶段达到一定程度后，当下国内大多数报业都在构想从报网的单一关系转向全媒体化的发展路径，部分报业领先者甚至在全媒体布局上搭建了相对完整的实践框架。这种探索自 2006 年作为新概念提出，并在 2008 年第一批“国家级数字报业实验计划”中初步实践，截至 2011 年 8 月，全国有十家报业在全媒体战略布局上逐

① 巫伟：《“报网合一”打造全媒体内容提供商》，载《南方传媒研究》，2010(4)。

渐成形[1]，但总体上仍处于“大胆构想，小心探索，谨慎投入”的实验与观望阶段。与此伴随的是对全媒体融合的反思与争辩，这种反向思考却有助于增进对融合趋势的共识。凤凰卫视董事局主席刘长乐预言“未来十年都是全媒体时代”[2]。全媒体作为一种结构性融合阶段，报业探索的持续时间或长或短，每家媒体都不一样，而从我国报业的实际出发，全媒体路径没有普适性的发展模式可以套用，十年的融合过渡时期是必须经历的磨合阶段。

在这样的全媒体转型过程中，报业持有适度“身份焦虑”进而倒逼变革将有助于推动进程，但不应行走过快，在全媒体战略布局上，同样需要小心求证的战略构想思维。

报业全媒体布局，首先要把握住融合趋势下的传媒发展逻辑的转变。与以往报业历次改革不同，作为 2.0 新闻业的最重要、最典型的框架性理念，全媒体的显著特征在于规模和结构上的“增量改革”模式。因此，在全媒体融合的过渡性阶段，基于关系思维的结构变革就成为报业转型的实践主题。从这个意义上说，全媒体布局的关键，是由“关系”重组驱动报业的结构重建，这一结构既是指组织结构与协作机制，也是市场布局架构，更是渗透着战略考量的思维模式，它由报业的关系特征所决定。具体来说，国内报业在全媒体战略布局上要谨慎考量几个基点：一是原有报业结构的优势，包括内容流程与组织文化的存续与创新；二是报业现有关系资源的特点与优势，以及结构化变革对关系的拓展与扩散空间；三是充分考量本地市场的竞争格局特征，据此建立具有相对优势的发展模式，尤其是在商业模式上，全媒体战略需要有效的市场回应，这是全媒体化的必然要求。

战略层面的全媒体布局，实际上是基于“关系”的变革模式选

---

① 这十家报业传媒分别是烟台日报传媒集团、解放日报报业集团、宁波日报报业集团、成都传媒集团、杭州日报报业集团、浙江日报报业集团、南方都市报社、人民日报社、四川日报社、新安晚报社等。

② 刘长乐：《信息资讯的 10 年》，在“第四届中外跨国公司 CEO 圆桌会议新世纪新十年论坛”的演讲，北京，2010 - 11 - 07。

择。从十年来报业网站的发展脉络看，最重要的关系改变是“报网关系”，报网关系也成为当下报业变革的基本关系类型，也是正在变革的报业传媒最重要、最紧迫的现实命题。从这个意义上说，全媒体化即是以报网关系为内核的创新扩散。报网关系的不同类型，以及对报网关系进行延伸、变革甚至颠覆的不同模式，便形成了不同的全媒体化战略布局类型。因此，从“关系”视角看，国内报业的全媒体布局呈现出复杂多变的模式选择。大体上有三类布局方向：

一是“延伸改良式”布局——在原有报业框架之内进行延伸，在不改变报业内容生产体制及组织特征的总体面貌的前提下，发展报业网站或建设内容的价值链延伸终端，实际上是基于原有流程及内容体系的一种“局部创新”。出于传统的制约及市场风险的考虑，国内大多数报业都选择这种布局模式。比如广州日报报业集团的报网互动实践、浙江日报报业集团基于原有体系建立 7 大报业平台、解放日报报业集团在流程改造中延伸原有内容的传播终端等。

二是“整体转换式”布局——在流程及内部结构上进行再造、重组，舍弃原有报业体系，建立全新的全媒体结构体系，触及传媒体制层面的结构性改变，在运营理念上注入全媒体化思维。这是变革最激烈、最彻底的布局模式，也是难度最大、风险最高的变革路径，因此选择这种布局模式的报业相对较少，或者出于大胆构想而在实践上却举步维艰。烟台日报传媒集团全媒体、南方都市报社全媒体正在进行的都是整体布局改革的大胆探索。

三是“新媒体带动式”布局——以新媒体平台作为驱动变革的动力平台，带动庞大的、传统的报业体系的转变。这种布局类型有着非常清晰的新媒体战略，作为全媒体战略的先导部分，然后步步推进，渐进式改变新闻生产的结构、协作思维与观念，在传统媒体与新媒体市场边界中探索“跨界”运作，从而进一步再谋求深层结构变革。人民日报社通过人民网带动全媒体战略部署、宁波日报报业集团以宁波网驱动传统结构体系，杭州日报报业集团的“一报一网”战略模式，以及四川日报报业集团成立全媒体中心，以网络媒体（四川在线等）为核心搭建起三大平台等，都是以新媒体作为破局点的探索模式。

这三类布局基本囊括了国内报业全媒体转型的主要类型[①]，可以看做是全媒体布局的基本类型。在这些布局方向之下，不同的报业传媒的融合战略，呈现出样态各异的结构性特征，具体表现为以下五种全媒体布局模式，作为国内报业全媒体战略集群的第一次集中亮相。在对“全媒体”概念的理解、结构融合的路径、布局的媒体重心等方面，这五种结构模型体现出完全不同的实践模式与构想方向。随着融合理念与实践的推演，在这些全媒体典型模式之外，未来国内报业的全媒体布局及其实践创新将呈现更为丰富而复杂的面相。

一、“报网双核”模式：人民日报社的全媒体融合路径

在国内新闻业界，《人民日报》一直被赋予严肃而保守的传统形象，但实际上，在这样的刻板面相之下，人民日报社的改革实践却是低调而务实的，尤其是在媒介融合实践上，近年来一直紧锣密鼓地探索从单一的“机关报”向复合的“全媒体”机构的身份转型。在党报新闻改革与报业融合转型的双重语境下，包括《人民日报》、《人民日报》（海外版）和人民网这核心层“三个人”在内的人民日报社在身份、角色上的战略转型，对我国报业改革具有特殊的典范意义。

人民日报社在新闻业发展模式的探索上并非边缘性的改良，而是着力于分阶段的“结构性”变革与融合。尽管从路径上看这一过程是渐进式探索而非激烈变身转型，但为下一步形成清晰的全媒体布局作了充分的实践铺垫与战略资源储备。近五年来报社的全方位结构化的调整与改革体现在三个方面：

一是纸媒内容结构的调整与报网互动实践模式的创新，为报网深层融合探索全新内容体系的建构，并推动了报网采编协作关系的

① 本研究所探讨的全媒体布局，主要是基于单一报业传媒在媒介融合趋势下的全媒体转型。成都传媒集团、佛山传媒集团的跨媒体并购与运营模式，实际上是一种行政力量主导的媒体整合，而非报业自身主导的融合发展模式，在全媒体化战略上不具有典型意义，因此本研究的全媒体布局类型中未列入这一类型。

优化。《人民日报》先后在2009年7月和2010年1月进行两阶段的扩版与版面结构调整，从16版增加至24版，这一被新闻业界称为“在国际金融危机背景下的‘逆势而上’”改革举措，为“新闻增量”改革释放出空间，直接体现在《人民日报》内容结构上，在要闻、新闻、周刊三大版块中，新闻版块前置并增加数量，版面结构的优化使得“新闻性”更为突出，而评论和深度报道的优势也得到彰显。这一内容结构的变化也直接“牵引”《人民日报》与人民网报网互动实践模式在数量与质量上的改变——改版后报网互动的版面专栏，增加到近20%，而报网互动模式，也从较浅层的报网链接类、消息报道类、读者反馈类互动模式向深层融合的栏目延伸类、融合新闻类报网互动模式转变①，并形成了国内最有影响力的一批报网互动品牌栏目，比如《人民观察》、《人民时评》、《读报看报》、《台海观察》等，既有报网同名专栏专版的互动实践，也有报网联合原创的多媒体报道内容产品，报网采编协作方式走向多元化。

二是以“社”的大媒体概念进行大规模机构改革，为进一步流程再造与生产关系的转变创造条件。人民日报社在2009年进行大规模机构改革。这一被誉为“30年来前所未有的变动”有两个亮点：一是增设协作关系优化机构——“新闻协调部”。这一机构与普通采编部门不同，它具有中央枢纽的作用，在统筹新闻资源、优化采编关系与推进报网融合上具有多重功能，而它的角色在当前实际上是过渡性的，随着融合的深入，将从部门机构向全媒体融合生产流程的“中央协作指挥平台”的角色转变。二是在生产网络上的身份重塑——记者站变身“分社”。将国内外的记者站改为“分社”，看似是名义上的改变，实质上是深层融合变革的酝酿，既改变了信息采集网络的布局，使得人民日报社具有通讯社、报道社的结构属性，地方分社从记者站时期的单一供稿给《人民日报》，转向为全部发布渠道供稿，而记者、编辑的角色，也随之转向多媒体报道甚

① 参见戴莉莉：《报网互动效果凸显 深度融合亟待实现——关于人民日报扩版后报网互动的定量分析》（人民日报新闻研究所的内部资料），2010年6月。

至全媒体报道者的角色。[1] 新设机构看似“边缘改良”，实际上具有身份与角色的破局点意义，以此作为深层融合框架的组织引擎。

三是以人民网为核心平台打造 Web2.0 多媒体原创互动体系，在技术平台、内容产品、社交网络等领域逐步布局 2.0 新闻业战略。人民网在国内报业新闻网站中最早转型变革，由报业网站发展为国家重点新闻网站，而作为互联网上最大的中文和多语种新闻网站之一，人民网已成为国内外最重要的信息来源与原创互动平台。在中国新闻网站的发展史上，人民网创造了很多个“第一”：第一个开通时政论坛，第一个推出网站时评，第一个设置舆情监测室，第一个给各级党政领导建立留言板，第一个开办重点新闻网站短信、手机报，第一个在海外设立本土化网站。[2] 在 2.0 新媒体产品的原创上，从“最著名的中文论坛”——《强国论坛》，到“中国互联网上最受瞩目的官民互动平台”、“网络问政制度化”的重要推动力量——《地方领导留言板》，从人民宽频频道到立足于多元化新媒体终端的人民搜索、人民电视与人民视讯，从报网互动实践下的多媒体报道到全新流程下的全媒体采、编、播统一集成，从“人民日报社编辑记者博客微博群”到下一步着力于内部采编关系与外部用户关系网的社交媒体建设，人民网在角色上担当着人民日报社融合实践的操盘手，在互动平台、全媒体内容产品体系以及社交网络等领域，人民网探索出人民日报社 2.0 新闻业的大体框架。此外，人民网自身在采编队伍建设、知识产权保护与收费阅读革命等方面的探索，对下一步融合也具有深远影响。

基于以上在物质平台、结构化框架以及实践理念上的储备，人民日报社编委会在 2010 年提出清晰的全媒体战略，即“传统媒体与新兴媒体并举、建设全媒体传播格局的构想”。这一战略构想有

---

① “分社”设置使得人民日报社在结构上更加接近全媒体机构，成为具有通讯社性质的“新闻网”，而在实践层面也推动了编辑、记者的角色转变，从 2011 年来看，人民电视、人民网报网互动产品体系的主要推动力来自分社，效果较为明显，分社的全媒体实践由此带动人民日报社的融合进程。

② 参见吴恒权：《在香港“传统媒体与新媒体的互动与发展”研讨会上的演讲》（人民日报社内部资料），2010-07-02。

两个核心：一是建设国际一流媒体的总体目标；二是构建两个系统——形成舆论引导新格局与建设现代传播体系。这两个体系正是人民日报社全媒体传播格局的“双轮体系”，也是全媒体的核心意义所在。人民日报社总编辑吴恒权这样阐释新战略构想：

> 在舆论引导新格局中，既有传统媒体，又有新兴媒体；既有官方声音，又有民间舆论。人民日报社要在多样化的舆论引导、多层次的舆论格局中发挥主导作用，这是人民日报的性质和地位所决定的。
>
> 在现代传播体系中，要有报纸、刊物、网站，有文字、声音、视频，有平面、立体、移动，能够运用各种传播方式，增强吸引力，扩大传播力。[①]

实际上，这两个体系是功能互补的两个系统，只有建立以全媒体融合为结构特征的现代传播体系，“两个舆论场”（民间舆论场与官方舆论场）的多层次、互动的话语体系才能真正建立起来，在复杂多变的舆论格局中才具有竞争力。

从人民日报社的机构改革与人民网2.0原创互动体系的发展现状来审视，人民日报社的现代传播体系已经搭建起初步的框架，全媒体雏形逐渐显现，但在战略布局上需要进一步调整、重构。而从融合的层次与深度看，人民日报社全媒体仍然经历从浅层融合到深度融合的转换，人民日报社新闻协调部主任曹焕荣把这一过程描述为融合“从‘物理变化’向‘化学变化’的转变过程”，“如果说报社机构与职能调整改革是一种‘物理变化’，那么，融合、整合、综合则是‘化学变化’，是更深层次的变化”[②]。为实现融合的这种质变，人民日报社正在运筹的全媒体战略，大体划分为两个阶段：第一步，近期目标，到2015年形成传统媒体与新兴媒体并举，官方声音与民间舆论呼应的发展格局；第二步，远期目标，到2020

---

① 吴恒权：《在香港“传统媒体与新媒体的互动与发展”研讨会上的演讲》（人民日报社内部资料），2010-07-02。

② 曹焕荣：《在人民日报社国内分社社长会议上的发言》（人民日报社内部资料），2010-07-26。

年建设成为报网一体化发展、品牌优势突出的国际一流媒体。[①]

人民日报社的全媒体融合战略在时间长度上呈现为一个十年规划，恰好契合“未来十年作为全媒体时代”的媒介生态语境诠释，在这样的全媒体融合实现过程中，第一个五年的战略核心是“报网并举”发展模式，然后是第二个五年以“报网一体化”为融合状态，即报网融合的整体框架定形运作，并成为有品牌影响力的国际性全媒体机构。从战略思维上看，人民日报社全媒体不是激进的整体转换改革，而是稳妥推进的两步战略，这符合其自身实际情况——一是作为中央机关报的传统结构，需要在我国传媒体制之内进行渐进式改变；二是报网关系仍待进一步界定、理顺，报网互动并未带来报业新媒体的真正重组与融合，在机制上仍是分离的。

在战略布局上，人民日报社的全媒体战略可以称为“报网双核模式”——《人民日报》与人民网在互动互补中并行发展，报纸传媒与新兴媒体作为融合新闻业的双重品牌获得对等的角色追求与身份认同。在这一全媒体改革模式中，报纸与网络媒体都是全媒体结构的中心，即在战略布局上体现为“双中心制式”（如图4—5所示）——

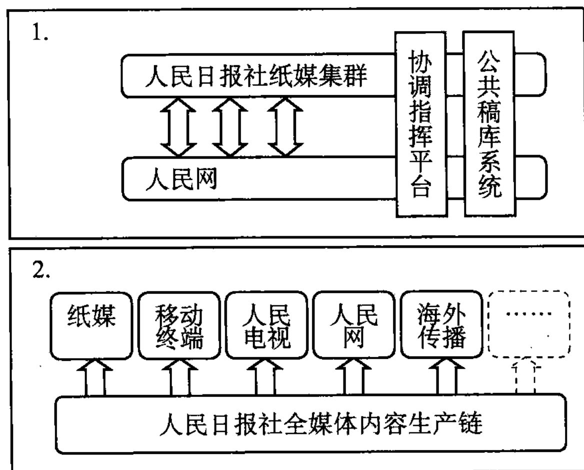


图4—5 人民日报社全媒体融合布局构想（两阶段）

① 参见吴恒权：《在香港“传统媒体与新媒体的互动与发展”研讨会上的演讲》（人民日报社内部资料），2010-07-02。

在一个全媒体报道社的机构结构之中，报纸与网站分别成为全媒体的相对独立而又密切关联的阵地，分别占有集群化的媒体资源与可延伸的平台。人民日报社的“双核”全媒体战略，既要保持《人民日报》的报业品牌影响力与内容原创的优势，能持续给予新媒体足够的直接援助——品牌推动、内容供给、政策支持等，与此同时，又能赋予人民网在新媒体竞争格局中相对充分的创新空间，使得人民网可以摆脱纸媒思维与传统结构的束缚，以完整的互联网业思维模式搭建组织框架、设计产品、建构技术平台，在此基础上反哺报业，为报业孵化 2.0 新闻业发展理念。

全媒体的“报网双核”模式的战略适用性，突出地体现在两个方面：

第一，报业与新媒体具有绝对的双重影响力与市场覆盖率，在品牌上各自具有强势成长空间，且在一定时期内不可相互替代。人民日报社的报网双核模式，是基于人民日报社在“两个体系”上已经具备竞争优势，《人民日报》及其旗下 26 种报刊共同组成“国内最大的报刊集群”，构成举足轻重的话语体系；而人民网在技术、内容与市场模式等全线领域上是国内最具实力的新闻门户网站，它有 80 多个频道、近 10 万个栏目和专题、每天 24 小时滚动发布新闻信息上万条，日均页面访问量超过 2 亿，其中四分之一的访问量来自海外，网友遍及世界 200 多个国家和地区，是国内外中文互联网最重要的信息源之一。[①] 因此，人民日报社作为国内报业最大的报道社的传播角色，以及人民网的最重要门户角色，也是国内其他报业传媒所没有的优势，这种角色上的双重性及其无法替代性，使得报网双核并举发展成为必然的战略选择。

第二，报业的新闻网站自身就体现为“全媒体”发展模式，有相对独立的发展路径选择，也是相对独立的信息系统，因此作为融合新闻业下的新媒体的核心要素，先进行全媒体化探索，然后带动报网深层融合。人民网原总裁何家正曾指出，人民日报社提出传统

---

① 参见吴恒权：《在香港“传统媒体与新媒体的互动与发展”研讨会上的演讲》（人民日报社内部资料），2010-07-02。

媒体与新兴媒体并举、建设全媒体传播格局的构想，而“人民网正是这一宏大战略的操盘手”①。截至2011年，人民网已经搭建起近十个全媒体平台，除了作为大型门户的网站以外，还推出基于移动传播终端（iPad以及智能手机）的新媒体产品，包括“人民网阅读器”、“人民网社区”、“人民网微博客”以及“人民网日本语版”等。其中“人民网阅读器”集图片新闻、人民视频、领导人留言板、人民微博以及《人民日报》当日版面于一体，是国内最大的由新闻网站主导的综合信息阅读平台（见图4—6），体现出人民网在全媒体化领域具有较强的融合能力。

人民网作为人民日报社全媒体两个体系中的独立体系，目前正致力于上市，因此在未来市场前景上有较高预期。基于这样的现实条件，人民日报社在第一个五年的“报网并举”发展阶段，保持人民网相对独立的运作空间，对未来的融合是一种战略储备。随着人民网作为门户的进一步成长，第二个五年的“报网一体化”，实际上将依然体现为报网双核的全媒体框架——一个结构之中的双核机制，只是在内部的融合路径上，在保留“双中心制式”的关系结构体系中，这样，融合的主要领域转向其他内部关系与外部关系的调整与变革，这种情形下的融合模式将具有更复杂的面相。

由于报纸与网络媒体都具有较厚实的实力，报网双核的全媒体战略布局模式因此具有明显的优势。首先，“一体两翼”的结构具有强大的功能互补、角色相辅的优化特征。报网双核在报网关系上形成并举格局，报网之间的相互嵌入与影响具有较大自由度，不管是“以网带报”——在技术层面升级2.0新闻业，还是“以报带网”——内容资源与原有品牌影响力的支撑，或者在重大报道战役中报网双核并轨合一，“拧成一股绳”即采用单核机制，双核模式都展现出结构与融合上变阵的灵活性，这样，报网协作关系可以衍生出多种可能模式。

其次，报网双核模式结构上具有适度开放性，给报业留足充分

---

① 刘珊：《访何家正：做“人民”的媒体，走全媒体的布局》，人民网传媒频道，2010-09-03。



图 4—6　“人民网阅读器”呈现为典型的全媒体化信息平台

的时间空间来实现转型过渡，也为报网的关系磨合提供宽阔的缓冲地带，在这样一种双向并举的结构模式之中，逐渐生长出突破传统结构与思维制约的张力。在我国传媒体制的本土语境中，报网双核的全媒体模式对党报传媒的转型具有较强的适用性，因此可以看作是一种嵌入本土的融合模式。吴恒权这样理解报网双核模式中的融合意义：

从字面上看，报网融合就是《人民日报》和人民网逐渐形

成你中有我、我中有你的过程。报网融合既是盘活《人民日报》的过程，更是激发《人民日报》和人民网资源的过程。作为中国第一大报，《人民日报》肩负着重要的使命，在信息传播新格局面前，必须不断地增强领导主流媒体的能力。通过报网融合，传统媒体能够进一步焕发新的生机，新兴媒体有真正的依托，两者相辅相成，又相得益彰，在面临激烈的新闻竞争中站稳脚跟，形成更强大的竞争力。①

但是，报网双核模式作为一种战略布局也存在局限性。一是在原有传媒体制之内进行变革，传统结构性制约很大，报网实现真正融合在传媒组织架构上的优势并不突出，也就是说，报网双核模式有可能留存较多的传统媒体的思维模式与结构弊病，从而制约融合进程。事实上这也是党报全媒体化进程的固有制约因素。人民网原总裁何家正把党报全媒体化受到的制约归结为政策限制，他同时认为在三网融合的政策语境之下，全媒体又将获得可突破的空间。他说：

中国的新闻媒体由于受国家政策的限制，很难实现全媒体发展的目标。而全媒体发展，是国外很多重要媒体成长发展的必由之路。对于像《人民日报》这样的党报来说，逐步实现全媒体化发展，可能更加切合其未来发展的需要，更加符合媒体的发展规律。实现全媒体化发展，不仅能更大范围地扩大其发展领域，使之有更加广阔的发展空间，叠加式地发挥已有的传播力和影响力，而且，能够更为有效地利用其人力物力，更好地整合资源，更大地发挥品牌效益，有效地提高新闻宣传效率。但是，在目前的政策条件下，要做到这一步却不很现实，大政策的限制难以突破。未来是否会有改变，现在不好预言。

那么，对于许多类似《人民日报》这样的传统媒体来说，是不是就只能完全放弃对全媒体发展之路的追求呢？也不尽

① 吴恒权：《在“人民日报进校园”系列活动上的讲演》，清华大学，2010年6月。

然。互联网的发展和网络化的到来，为大家打开了一扇很好的大门，尤其是随着三网融合的实现，客观上已具备了走全媒体之路的条件。①

报网双核战略布局模式的另一个局限性是在采编协作关系上存在分离机制，有可能成为未来深度融合的结构性缺陷。尤其是在报网各自在2.0新闻业的成长阶段，在报纸传媒发展数字报业平台的同时（如图4—7所示），网络媒体同时发展独立的采编团队，并形成自有的内容生产流程，一旦与报业的对接与协商机制不顺畅，就有



图4—7 人民日报社iPad数字报平台

① 何家正：《从人民网的实践看党报走全媒体之路的几个问题》，人民网，2011-01-05。

可能偏离全媒体的一体化框架，这将加大全媒体新闻生产链条的搭建与运作的难度。

对当下人民日报社全媒体融合的阶段性状态，人民日报社新闻协调部副主任丁伟作出这样的陈述：

> 在战略布局上，各方面的全媒体要素建设已比较齐全，包括传统纸媒介质的系列化、人民电视、手机报、人民搜索等等，但并没有明确的主攻方向，未形成在全媒体领域的主导性品牌，就是说我们的全媒体化没有自己的‘高点’。像新华社和中央电视台，它们的融合实践有自己的突出的抓手，因此在业内很快做出影响力。由于传统机构的惯性较大，人民日报社在全媒体运作上虽有清晰的思路，但在生产流程及组织架构上的全媒体化进程较慢，仍未形成全媒体生产链，在诸多方面的体制机制上仍未理顺，实际上是处于融合发展的早期阶段。①

因此，人民日报社在全媒体布局上的双中心制式，需要在机制上进行“战略补给”，在双核战略之下，通过协作机制与协作模式的创新，使报网在业务模式中实现有效对接，保证报网双方在实践与理念层面的融合状态。

二、“终端”模式：解放日报报业集团的全媒体价值追求

在国内报业中，解放日报报业集团（以下简称为解放报业）最早提出清晰的新媒体战略计划。2006 年，在被列入国家新闻出版总署“中国数字报业实验室计划”首批成员单位之前，解放报业就开始针对新媒体业务进行谋篇布局，提出国内最早、最全面的新媒体战略——“4i”战略，即在概念上以四个“i”为关键词的系列新媒体品牌②——

---

① 麦尚文：《全媒体调研报告·人民日报——人民日报社新闻协调部副主任丁伟访谈》，2010-11-02。

② 按照解放日报报业集团社长尹明华的诠释，“i”是英文的第一人称，是个充满个性化、又昭示着年轻时尚的符号；其谐音为“eye”（眼睛），可诠释新媒体偏视觉沟通的体系；读起来又朗朗上口，易识别、易表达，充满跳跃和活泼的元素。这几方面加起来构成新媒体的灵魂，既有利于形成统一的品牌，也可以恰如其分地表达新媒体的定位和期待。

i-news（手机报）、i-mook（数码杂志）、i-paper（电子报纸）、i-street（公共新闻视屏），这四种新媒体形式在当年一年之内相继推出，尝试实现以不同的终端形式对各个细分市场的受众实现无缝覆盖（见表4—2）。

表4—2　　解放日报报业集团“i战略”布局终端的特征

i系列终端	定位	盈利模式
i-news	对新闻资讯有较高需求的手机用户，以白领上班族为主。通过频道细分区分不同兴趣和层次的定位。	先期通过用户订制包月费获利；后期在订户提供稳定收入的情况下，通过定向派送分类广告和相关无线增值业务开发获利。
i-mook	追求时尚的年轻读者，按对不同主题杂志的兴趣进行细分。	各种电子杂志免费下载，通过阅读习惯及互动信息定义不同的读者，向精准目标人群发送广告，或开展电子商务。
i-paper	高端公务及商务人群。	向高端人群定向发送广告；整合集团内各报刊内容资源，收取通路费用。
i-street	经常活动在商业区，消费能力较强人士。	在内容中插播滚动套装广告，通过广告销售盈利。

在报业寒冬的时间拐点上，解放报业提出的变革思路在概念上为传统报业的固有思维注入新鲜内涵，而“4i”战略在当时更是被视为“关乎报业未来的行动计划”。以“4i”战略为突破口，解放报业开启了第一个全媒体变革五年计划，并在2009年推出即时滚动报道的移动数字报纸“新新闻”，同时还相继研发了手持阅读器“墨迹”（上海世博会专用信息平台）以及户外电子阅报栏。2010年起解放报业采取借用终端策略，在自建终端之外，将报业内容转移登录iPad、iPhone、android系统手机以及其他有市场前景的电子终端（见图4—8）。iPad平台自2011年9月起上线新闻专题类应用，进一步拉长终端产品矩阵。解放报业由此借助新技术变革催生的媒体应用平台，扩大了内容覆盖率与品牌影响力。

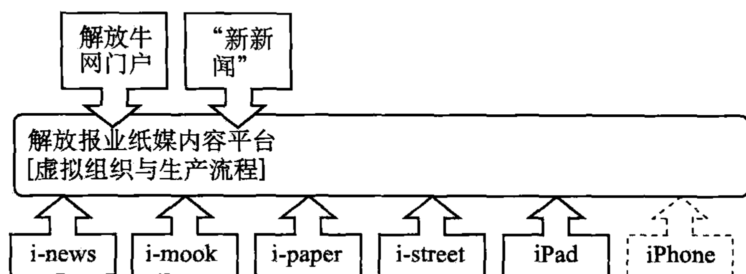
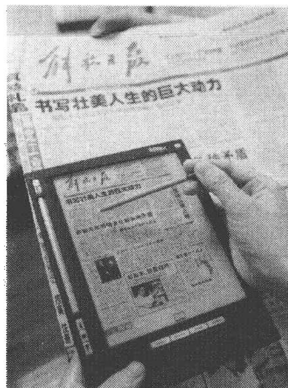


图 4—8 解放日报报业集团全媒体布局“终端模式”

有别于其他报业传媒，解放报业的新媒体战略，并非以报业网站为核心，也不着力于生产前端即信息采集体系的变革，更没有在组织架构上进行整体转换，而是着力于下游的产品再生产与传播渠道的多元化占有。这样一种发展路径的选择，本质上是一种终端战略布局模式——即在保留报业机构原有生产系统的前提下，借助全媒体多通道数字出版系统，进行网站、手机报、电子报纸、数字杂志、户外视屏等终端的延伸，来实现对用户、区域的密集覆盖，实现传统媒体系统、新媒体系统以及用户关系圈的链接与交互，进而达到内容价值乃至报业产业的增量发展。

解放报业在全媒体布局上的终端模式选择，来源于报社决策层对全媒体的理解。这种理解包括三个核心名词：第一，“全”是流程上的全面到达，通过虚拟组织这一“轻资产”来实现大转型；第二，“全”是以报纸为起点对所有介质的边界突破，即所有的媒体形态；第三，“全”是在“链接”上实现体制链接、技术链接和平台链接，使得报业生产系统与社会系统保持着开放姿态的关系网络。解放日报报业集团社长尹明华这样理解全媒体：一是所有的信息应该面向所有渠道的趋向；二是所有人面向所有人的传播；三是基于计算机信息技术处理而形成的媒体新形态。尹明华强调以不同的终端对细分市场的受众无缝覆盖，通过流程再造实现传统报业产业链的延伸和增值。因此在制定全媒体战略方案时，解放报业的主攻领域便放在低成本的虚拟组织与无限延伸的传播终端上（见图4—9），而全媒体战略实践的最终目的，是要实现报业价值链的延

1. 电子报（i-paper）



2. 电子杂志（i-mook）



3. 手机报（i-news）



4. 公共视屏（i-street）



5. “墨迹”（“世博”阅读器）



6. 电子阅报栏（触屏）

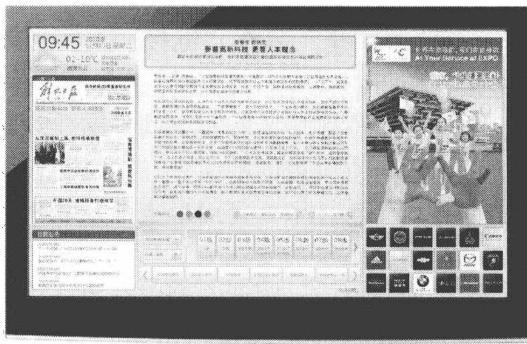


图 4—9　解放报业的“无限终端、无限链接”全介质传播攻略

伸，以及对未来不确定性的明确把握能力，从而改写报业核心竞争能力的传统指标体系。

在战略思维上，解放报业的"终端模式"全媒体战略布局，其创新性主要体现为"用创意产生价值"以及"有限边界、无限链接"的新思维上。具体来说，体现为以下三个方面的战略优势。

第一，内容是一种富含思想的创意，前卫的内容运作理念、优化的内容结构，始终是报业全媒体的核心竞争力。

自2006年发起"全国报业内容联盟"向综合性门户网站"重新要价"，解放报业对内容价值的重视在新闻业内颇有口碑。在解放报业的全媒体战略布局中，内容始终处于报业产业链的核心地位，所有对价值的追求，都落在对内容的创意表达上。尹明华认为内容创意是"一种难以复制的稀缺资源"：

> 内容首先是一个创意，它是独特的、是与众不同的，或者说在相同的情况下，能够做出与别人不一样的结果。受众完全出于自愿地通过消费来享受它的意义。
>
> 内容还是一种思想。思想不同于信息，是一种更深层次的稀缺资源，具有更强大的引领指导作用。
>
> 内容是一种需求，是一种文化的象征，从价值层面来说是能够生长出某种理想的需求，与终端之间始终保持合理的张力。在今天的时代，传播的内容将更加自我、更加真实、更加能够打动人。新媒体出现后以内容为王的大旗更加强劲地飘扬。①

正是基于对内容的这种理解，解放报业的全媒体框架保留了传统报业生产系统与平台，在这一内容平台之上，通过不同的终端，来延伸内容的时间长度与空间半径。对于党报传媒集团而言，基于原有内容体系的价值追求，从报业体系的母体中生长出来的新媒体系统，是一种风险较低而收放灵活的改革模式。"现代传媒的伟大之处不仅仅是技术，而是伟大的内容结构。"尹明华把内容模式看

---

① 尹明华：《数字化时代，决胜在内容》，在第二届中国数字出版博览会上的演讲（解放日报报业集团内部资料），2007-07-17。

作为传媒业的一条恒常的内在规律：

> 新媒介正在实现一个过程，就是逐渐找到自己的传播特性，产生独属于自己的内容和用户的体验，并在此基础上，最终发展成一个新的媒体。
>
> 而提供信息、观念、思想、整合、创意和主张，怎样做出具有市场化和互动化的内容，我们似乎缺少正面的积极的响应。
>
> 我们不是技术运营商。所有的终端，在技术普及之后，无一例外地必然会产生对内容的饥渴和需求。而我们的空间和能力的显现，则永远在于内容的制作。①

第二，全媒体的变革不必猛烈转身，可以在现有体制框架内的流程再造实现创新。虚拟组织作为报业转型的一种逆向思维，同样可以成为撬动媒介融合的杠杆。

在全媒体融合过程中，解放报业的原有结构体系并未发生大的调整，在这种情形下，融合的边界如何被打破？内容超市如何搭建？这些问题往往成为难题。但是，解放报业采用逆向思维方法，提出虚拟组织的流程理念，即未增加"一兵一卒"、"一枪一械"——不设专门的机构、专门的人员和专门的设备，而是完全用一种"虚拟组织"来运作。五年来，解放报业先后成立了七个虚拟部门，其中涉及新媒体的包括新媒体事业部和内容创意部。所谓虚拟部门，就是没有编制，没有固定的办公场所，其成员来自集团原有的组织实体，全是兼职，他们利用业余时间，用工作的增量来做各项事业，推动项目工作。② 尹明华认为，这样做的好处是，减少了不确定性，节约了可变成本。这样不牵扯级别、职称以及增加新的事业编制等问题，可以跨过很多等级和组织架构方面的障碍。

解放日报报业集团把目光投放在再造后的价值体现上。换

---

① 尹明华：《数字化时代，决胜在内容》，在第二届中国数字出版博览会上的演讲（解放日报报业集团内部资料），2007－07－17。

② 参见肖景辉：《沪上报业巨头的"E"战略——解放日报报业集团社长尹明华畅谈新媒体思路》，载《传媒》，2006(11)。

句话说，在不妨碍我们对价值追求的前提下，我们将尽可能避免体制变革的困扰。……我们只能在自己的领地范围做有限的传播自我调节，进一步而言，只能在社会公共传播领域如互联网以及还未被现有体制明晰产权归属和产权管理的新媒体领域，小心翼翼地跨出有可能改变我们未来的每一步。[①]

虚拟组织实质上也是全新的体制创新，为报业在全媒体竞争中提供了进入与退出的灵活机制保障。而由于解放报业在新流程中并未投入转向资金，却同样形成了价值的增值链，因此，虚拟组织被看作是报业全媒体的一种核心竞争能力。在未变革原有机制与生产结构的前提下，虚拟组织理念的战略目标，则在于内容结构的完善，这便是解放报业所构想的面向所有终端的“内容超市”。“对传统媒体陈旧内容的抱残守缺，与对新媒体内容意义的轻蔑和忽略一样，也是让人不能容忍的。”[②] 虚拟组织在本质上体现为一种内容创意的思想与机制。

第三，全媒体在价值链的实现路径上，终端模式是一种理性选择，看似保守实质是开放式的。全媒体融合的过程就是打破原有介质、市场边界的探索，而单一的终端呈现的是目标市场的有限边界，它们的总和，却可以实现空间“无限链接”——在各种媒体介质之间、内容生产流程体系之间、媒体与用户之间等关系体系内，形成新的紧密型关系结构。

从前面图 4—8 终端模式关系图上，可以看到“有限边界、无限链接”对关系结构的改变。传播终端就是关系结构的变化的节点、平台。终端作为一种新的技术应用，一旦被接受并投入使用，就会重写所有的竞争规则，并导致旧技术主导的市场格局发至质变。解放报业决策层对技术保持敏锐的观察：

---

① 尹明华：《在“报业全媒体数字采编发布系统项目发布会暨中国报业全媒体流程再造和技术支撑研讨会”上的演讲》（解放日报报业集团内部资料），烟台，2008-08-25。

② 尹明华：《数字化时代，决胜在内容》，在第二届中国数字出版博览会上的演讲（解放日报报业集团内部资料），2007-07-17。

> 数字技术和无线宽频的发展为传统媒体装载新的内容和改变新的传播方式提供了好多的可能。传统媒体存在天然的弊端：传播不是完整的对接市场的需求、没有数据库、不知道读者在想些什么，所以终端不能做完整的反映，报纸提供的产品可能在市场上受到局限。数字和宽频等新技术提供一种可能：克服传统媒体技术的局限。对新媒体来说，新的技术拉动新的传播方式，为市场提供更精准、更有效的服务，传统媒体则可改变自身的弊病从而获得新生。①

尽管终端模式对技术的依赖度比较高，但不会落入技术的窠臼，反过来，解放报业多终端发展模式对技术始终保持积极的心态。在“i战略”下的系列新媒体终端，作为四个在阅读体验与受众定位方面各异的全媒体产品，在边界上突破了传统纸媒介质，在生产体系上与报业生产系统链接，并以终端作为平台进行生产流程的再造。在这样的终端平台上，还可以实现用户数据平台，尝试向需求反映提供定制化服务，形成“无时不有，无处不在，无人不晓”的联播效应。

在此基础上，解放日报在终端上持续延伸，从自有终端转向借用终端策略，在这个方面，尽管解放报业最早在终端上探索，但是在iPad等手持阅读终端上并未能体现其创新优势，在同类产品中并不占先机（见图4—10），下一步仍要深入探索内容价值的有效实现路径。而全媒体的终端模式，通过“无限链接”理念的弥漫，既改写了传媒竞争的路线图与规则，同时也使报业处于全新的关系结构之中，报业全媒体必须从更高的战略层面来审视内容价值在时间空间上的变动，这对新流程而言是全新挑战。

以终端为链接平台的全媒体布局模式，从报业产业链的延伸来看，是一种“加法”战略，即基于原有报业体系的一种价值增量。由于未能从根本上触及传统的传媒体制与结构，在战略上对退出机制的预备也意味着战略思路的保守。这种“传统媒体＋系列新媒

① 肖景辉：《沪上报业巨头的“E”战略——解放日报报业集团社长尹明华畅谈新媒体思路》，载《传媒》，2006(11)。



图 4—10　“借用终端”策略之下的解放报业 iPad 信息平台

体”只能追逐“1+1>2”的链接效果，而无法达到规模与质量倍增的乘积效应。具体来看，解放报业的全媒体“终端”模式在战略上具有以下三方面的局限性：

第一，从报业的母体中延伸出新媒体终端，报业的原有生产系统与新媒体生产系统呈现为分离关系，这两个平台在实际运作中并没有相互嵌套，新旧媒体两套人马、两种思维的对接与链接难度较大，不利于报业在整体上变革，这将制约深层融合。

第二，终端布局的盈利模式在思路上很清晰，但是报业在技术上的先天不足必然制约终端的更新，因此，终端产品只能对传媒新技术亦步亦趋，采取保守跟进策略。终端在覆盖目标构想上比较完美，但是在用户的视角，很多终端被接受、被普及的面不广，技术也将不断改变主流终端的形式，因此制约了终端的布局效果。

第三，从全媒体生产流程看，报业内容的价值链的可持续延伸，需要一体化生产链作为前端供给。解放报业虚拟组织作为一种

风险较低的体制选择具有探索意义，但是以增加采编人员的单位工作量作为投入的临时机制不是长久之计，很难形成创新“集束”，也不利于形成稳固的全媒体生产流程，此外，以终端为平台的新媒体生产系统也难以包容社会化生产机制，未能形成反哺报业内容生产系统的规模化信息来源。

按照尹明华的理解，解放报业的新媒体事业的意义在于，以“新的传播方式拉动传统媒体的增长”，即使新媒体事业不带来对传统报业的明显拉动，但“可以改变传统媒体的办报方式，从根本上增加传统媒体的影响力”①。这也许是国内大多数报业传媒探索全媒体的最低预期，但是从传媒变革的长远趋势与战略应对来看，报业传媒有必要对未来边界消融的媒介竞争格局储备因应的框架与能力。

解放报业的全媒体终端战略布局，在立足于后端传播渠道的“无限终端、无限链接”的思维基础上，有必要增设前端融合的战略构想，也就是在整个集团的内容生产链的上游区域进行整合，设立“全媒体内容采集中心”，并在面向终端的生产机制上强化重新制作流程，通过前端机制实现报业生产链的完整性，从而使得报业内容价值链在各个节点的链接成为可能。而在终端平台上，也应是有侧重点的战略部署，不必面面俱到，在“基本覆盖所有的领域”的目标实现以后，解放报业的终端布局战略的调整的重心，应是突出打造品牌终端，进一步明晰盈利模式，由于报业无法跟随所有的传媒技术步伐，因此，采取与第三方进行战略合作的方式引入终端技术、风投资金与平台支持因素，就成为终端模式进一步实现深度融合的战略选择。

三、“全线”模式：南都报系全媒体集群战略构想

在国内都市报中，《南方都市报》（本研究简称为“南都”）第一个提出清晰的全媒体战略构想——“南都全媒体集群战略”，并且有专门的全媒体实践理念与推广口号，即“南都，无处不在”。由于这

① 肖景辉：《沪上报业巨头的“E”战略——解放日报报业集团社长尹明华畅谈新媒体思路》，载《传媒》，2006(11)。

一战略构想在系统上的复杂性与结构上的规模庞大，南都在全媒体转型的整体推进上相对缓慢，但是在发展模式及其规划上，南都的探索涉及各个层面、几乎是全部领域的变革，因此具有典型意义。

南都全媒体集群战略的生成与出台，并非出自某个领导的个人猜想，而是经过多次对国内外报业转型案例的实地调研分析，并在内部展开分阶段研讨，最后基于南都的实际情况与南方报业传媒集团的整体规划之上得出的战略部署。总体上，南都全媒体集群的布局思想形成的过程，包含四个阶段的演变，分别是 2006—2008 年以多媒体数字报及报网互动实践探路为主的全媒体启蒙阶段、2009 年以项目形式推动跨媒体运作的分散探索阶段、2010 年形成详细的全媒体集群战略并搭建起全媒体业务主平台的正式推进阶段，再到当前 2011 年起致力于全媒体核心品牌的全面实施阶段。在 2009 年正式提出“南都全媒体”概念之前，南都在报网互动（网络问政、多媒体报道）、数字报业（南都数字报、手机报、3D 纸媒）等领域的运作已形成较成熟的实践模式，初步具备了向全媒体转型的新媒体技术与内容基础。与此同时，作为核心力量的南都自身，也通过跨区域办报战略完成了从一份日报向“榕树战略”下的区域性日报群、全国性日报群的转变，并形成了报系矩阵（如图 4—11 所示）。这为全媒体集群打下了媒体品牌及框架基础。

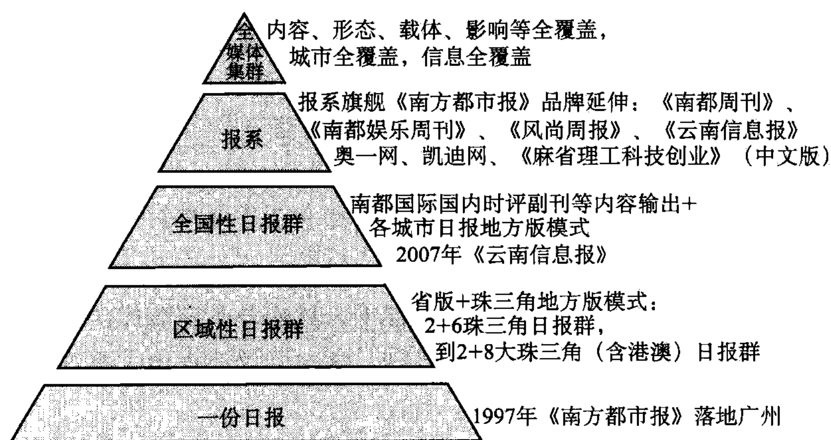


图 4—11　南都报系全媒体集群的跨区域、跨界扩张模式

到了 2009 年，南都决策层首次正式提出“南都全媒体”的基本概念，但由于实践层面未跟进，在思维上也未“拨开迷雾”，因此仍未就具体的全媒体形态与内涵展开诠释。这一年，南都启动了内部与外部的双向调研与研讨，为深入的全媒体战略构想提供智慧支持。2009 年 1 月 10 日，南都报系在深圳召开第一次“全媒体内部业务交流会”，这次研讨会参与面很广，南都深圳新闻部、数字传媒部、信息技术部、网络运营部、视觉中心以及奥一网共 190 多名同事参与讨论，有不少关于全媒体发展方向的理念交锋和观点碰撞，并提出了很多现实课题。也正是在这次会议上，南都全媒体的核心框架及其重点领域被初步勾勒出来，包括：全媒体的技术平台支持；全媒体的视觉系统与用户体验；全媒体视频音频信息采集方式及其对传统方式的变革；全媒体知识产权保护；全媒体市场空间的找寻。

南都采编与技术精英在这次会上也初步阐述了对全媒体的认识，并提出了诸多有见地的观点。比如南都信息技术部和奥一网技术中心提出“全媒体综合出版平台”的设想：

> 南都信息技术部同事从技术革命角度分析了实施全媒体战略是报业发展趋势和媒体采编平台的建设目标，强调媒体融合的本质是新闻业务整合化和新闻载体的数字化，一次储存，多次使用。那么全媒体出版需要哪些技术支撑呢？奥一网技术中心同事认为至少需要业务应用层、公用模块层（评论、报料、流量统计、搜索）、数据库接口层、网络层等四个层次技术平台支撑，并建议引入 SOA 技术管理思想，统一的 IT 结构。而南都和奥一网技术平台相对独立，至今互不知道对方有什么资源和技术优势。[①]

这一综合平台设想最终成为南都平台战略及其资源库的结构雏形。以历年来的报网互动实践为基础，这次会议还提出了更为开阔

① 《南都报系第一次全媒体内部业务交流会会议纪要》（南方都市报社内部资料），2009-01-10。

的全媒体思路，在生产内容赢得市场的同时，创造行业标准，成为“全媒体新规则的制定者、监管者和运营者”：

数字传媒部同事对报网互动仅在短时间内提高网络流量和国际排名很高的价值提出质疑，认为没有一个定向模式，用户是留不住的，并预言报网互动还没有开花结果，就注定被全媒体淘汰，因为报网互动是典型的报业栽树，门户乘凉，报纸采编和经营需要重新探索自己的定位。而南都报系应该具备更加开放的全媒体思路，不仅南都报系所有媒体都可以共享南都的数据库，还要吸引更多地球人都成为我们的用户和生产者，而我们主要成为游戏规则的制定者、监管者和运营者。数字传媒部同事建议下一步应该加强自身知识产权的保护（全媒体平台内是开放的，平台外绝对不能开放），发展自己的区域性或垂直性门户网站，逐步淘汰现在的采编系统，引进高素质网络人才，以及网络编辑的考核，网友参与成为编辑考核的依据。

也正是在这次头脑风暴会议上，南都总编辑曹轲提出了全媒体运作的“倒逼机制”，提出全媒体格局要大，而且要先找市场：

全媒体战略作为南都报系 2009 年一个发力点，如果南都做不成，整个中国平面媒体可能都做不成。目前南都全媒体发展主要有两方面要求：一是要跳出南都现有资源甚至整个集团的资源，眼界宽一点，气度大一点，格局才会大，比如与现在做得比较好的门户网站，有没有可能把他们的“广东频道”拿下来，站在更高层面强强合作；二是不能关起门来做内部的资源整合，一定要先找市场，找到市场空间，再倒推过来做内部整合。讲起来如数家珍，但市场在哪里？对外提高谈判筹码也需要内部整合。希望 2009 年全媒体搭建一个好的架子，新媒体，新感觉，一定要有新形态！①

对于全媒体战略的核心，奥一网无线媒体中心认为，全媒体核

---

① 曹轲：《在南都报系第一次全媒体内部业务交流会上的发言》，载《南都会议纪要》，2010－01－10。

心在于传播方式，在于通道和平台。全媒体试验成功与否，关键看是否能够办成一个访问量达到一定量级的平台型互联网站或通道工具。“不能从报业角度出发，应该站在互联网角度考虑全媒体。”这一全媒体观点作为对传统媒体思维的突破，对此后南都全媒体实践在思维模式上的变革作了一次“牵引”，此后不管是互联网思维还是平台思维，对全媒体的认识在逐步深化，这一思维方式对传统结构性制约的规避，对传统媒体人运作全媒体来说是至关重要的。

南都还在战略层面引入外部智慧，尤其是互联网新媒体机构的前沿思维与运作经验。在“南方报业 2010 年战略发展研讨会暨全媒体论坛”上，网易副总裁杨斌、腾讯网总编辑陈菊红、新浪网副总编辑孟波等传媒人应邀为集团以及南都全媒体转型出谋划策。在这次研讨会上，陈菊红提出传统媒体要颠覆现有发展模式，要“时刻想着用户的需要和体验”，“有品质的内容生产是报业现在的强项，在寻找渠道上也要寻找这样对品质有要求的用户。将来，当移动互联网像水和空气一样遍布我们周围的时候，我们会发现，网络是复杂的，网络也会颠覆我们的生活。突破想象力，突破我们的视野，把握用户的需求，对将来的发展非常重要”。因此，“把复杂的事情简单化，把用户最核心的需求寻找到，这才是我们要做的事情，不管是平面媒体也好，渠道也好，网站也好，都是这个道理”[①]。而酷 6 网副总裁、总编辑陈峰则提出要认清坚持用户中心与技术驱动的内在价值所在。“在全媒体转型中，核心问题就在于传媒领袖能否认识到技术在其中的价值所在。”网易副总裁杨斌认为平面媒体做全媒体转型最大的问题就在于体制。“没有一个好的治理机制，一个好的治理空间，全媒体转型是没有前途的，所以要下很大的转型决心。而目前不少的平面媒体人才是不适合搞全媒体的，是要被淘汰的。”[②]

在内容基础、平台设想、技术理念与机制转换等方面，南都完

---

① 陈菊红：《时刻想着用户的需求》，在南方报业 2010 年战略发展研讨会上的讲话，2010-03-05。

② 胡念飞：《南方报业“冲锋”全媒体转型》，载《南方日报》，2010-03-06。

成第一阶段的战略储备，全媒体集群的思维理念与战略框架呼之欲出。2010 年年初，南都决策层正式提出并推广“南都，无处不在”的全媒体口号（见图 4—12），在广州地铁列车、纸媒、网络等渠道大规模传播。与此同时，南都集思广益，形成了详细的“南都全媒体集群战略构想”，并在南都内部向南都采编、技术员工推广，使得南都全媒体概念的内涵与形态作为一种企业创新文化获得认同，并成为南都核心价值的组成部分。

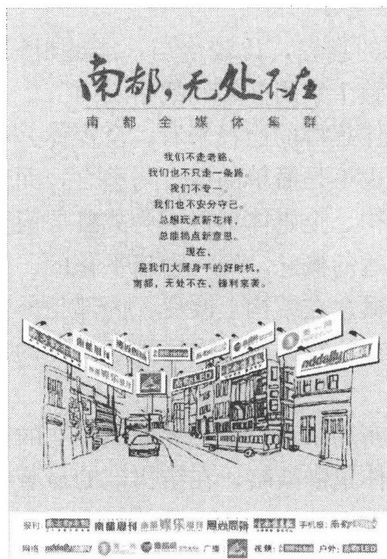


图 4—12　南都报系全媒体集群战略的形象传播

南都对全媒体的理解，集中体现在“无处不在”的理念诠释上。按照南都内部的表述，南都的无处不在是从媒体形态、传播内容、传播渠道、城市覆盖以及社会影响等五个方面能够达到它的无处不在。南都执行总编辑庄慎之认为，“无处不在，无论是从形态还是渠道还是时空，最终都落实于南都的社会影响的无处不在”。从这五个方面的全能媒体的现实情况与未来想象出发，南都提出完整的全媒体集群构想。实际上，南都 13 年来从一份日报到一个集群概念，在这五个方面都已具备较充分的积累，全媒体集群的概

念，是对以往所有资源的一次综合变革，把分散的、独立的原创资源捆绑为一个品牌概念进行生产与传播。

南都总编辑曹轲这样诠释全媒体集群概念：“从信息传播对用户的意义而言，权威的‘集群’表达比较合适，就是通过一个整体的流程改造，使信息的流向是放射状，或者说从纵向变成横向，这个相关的子媒体与编辑部之间形成一个信息联合体。”庄慎之则从内外结构层面诠释全媒体“集群”概念的适用性：“集群”使得“南都真正成为集团全媒体战略的重要组成部分，‘群’又比较符合相互支援相互协调的意思，比较恰当，能够很好地描述南都现状，又把它很好地放在整个集团框架和战略之内”①。

从南都对全媒体集群的诠释来看，全媒体并不是单一的媒体概念，而全媒体集群也不是简单的组合与整合，而是在结构、流程与关系上进行变革重构，全媒体集群成为战略层面对原有报业变革模式的一种结构化表达的概念，即一种扁平化的、对等协作的信息联合体。全媒体集群概念在结构上改变了内部与外部相关的交互关系属性与复合结构特征，在内涵上也区别于以往的报系、报业集团的单一性。

从全媒体战略布局来看，由“无处不在”的南都全媒体理念出发构建的南都全媒体集群战略，在结构上的显著特征是在内容、形态、渠道、影响等方面的全面，涉及传媒生产、传播与运营的所有层面，因此可以把这种全媒体战略布局称为“全线模式”，即在所有领域都追求媒体的覆盖与价值实现，或者在媒体发展的主要领域开展圈地运动，并且在这些方面都形成着力点，全面出击，实现传媒影响力的全面渗透，最终赢得绝对市场优势。从另一个角度看，南都全媒体的“全线集群模式”，在战略布局上的核心思想，以内容、形态、渠道等方面的全面覆盖为基础，但“全”不是目的，其战略目的在于综合运营能力的提高。南都把运营能力理解为全媒体对于报业转型的实质意义所在。

---

① 转引自高爽、陈以怀：《南都以前一个拳头，现在伸出来是巴掌》，载《南方都市报》，2011-01-24。

南都在全媒体集群战略上的模式选择，在整体上与南方报业传媒集团的聚合发展战略息息相关。早在 2009 年，南方报业传媒集团社长杨兴锋就提出："在媒介融合趋势下，南方报业传媒集团要想真正做强做大做优，从单一媒体、单一品种的运作转为多媒体、全媒体的运作，就必须建立全媒体的生产能力，形成全介质的传播能力以及提高全方位的经营能力，向全媒体集团转型。"由于南方报业传媒集团业已形成了多个报系并行发展的多轨图景，而各个报系品牌形成了自我运转的独有规律与运作方式，因此在整个集团层面推进全媒体战略难度很大。南都其实是南方报业传媒集团探索全媒体发展模式的"试验田"。也只有南都在原创内容基础、创新机制与社会责任、价值传播等领域的明显优势，才能做到真正的整体变革。

而南都的全媒体集群的战略布局，恰好呈现了国内报业全媒体转型的关键命题——即实现全媒体生产、全介质传播、全方位运营，在理念上从"内容提供商"转变为"全媒体信息服务商"。这也是我们深入理解南都全媒体集群战略的核心，南都缔造的全媒体战略布局的全线模式，不在于战略上的大而全，而在于能力上形成核心竞争力，在结构上进行优化，从这个意义上说，"全媒体生产、全介质传播、全方位运营"是"三全"的能力聚合，意在结构上的整体优化，以此推动报业传媒的深度转型。这就不难理解，南都的终极战略目标，是要在全媒体集群基础上发展为"现代通讯社"。

从南都全媒体战略的全线结构中（见图 4—13），可以看到南都全媒体集群的战略布局与实践版图。左边的平面媒体一端，南都已经实现战略目标，形成了当前的南都报系群体图。这是南都跨区域办报战略，实现城市群的全覆盖，是南都的基础战略；而中端的广播电视则采取合作发展的跨媒体模式，这是基于南都对广电传媒的理解。南都认为，广电是介于传统媒体与新媒体之间的另一种媒体，因此，南都与珠三角城市广电传媒开展了广泛的合作，最早在 2009 年与广东电台开办以南都内容为主的《南都视点·直播广东》栏目，并进一步在珠三角城市推进"南都视点·直播广东＋地方版"模式，建立起与珠三角城市日报群相辅相成的广播联播网。在

右端的数字业务领域，南都在基于数字内容平台的网站、户外LED，以及基于移动互联网的手机终端阅读器以及手机媒体等领域全面介入[1]（如图4—14、图4—15所示）。2009年，南都成立全媒体运营委员会，2010年6月开始实施整合奥一网与南都网，以整合后的南都·奥一网作为南都全媒体数字业务主平台。[2] 在移动互联网领域，南都认为，无线移动终端一定是未来媒体的必争之地，南都绝不能在这个领域无所作为或轻易让渡甚至放弃主导权。[3] 南都全媒体·奥一网首席运营官易海燕形象化地形容，“移动互联网释放的能力不仅仅驱策南都等走向更为开阔的平台，也将让媒体的未来发生裂变。像蝴蝶展开翅膀一般，可能就此引发了若干年之后互联网进化的一场质变”。

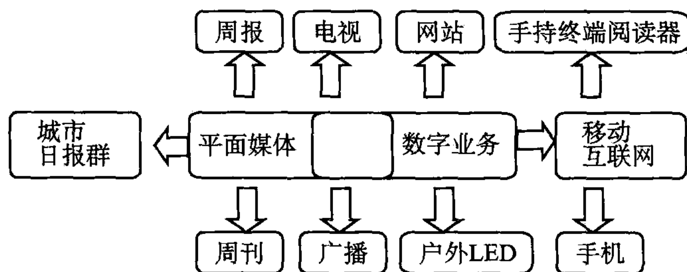


图4—13 南都报系全媒体集群战略的“全线”结构

---

① 2011年6月8日，南都全媒体自主研发的多媒体产品《南都Daily》正式登录iPad，被誉为是可以与默多克重金打造的*The Daily*相媲美的iPad电子报纸。它是国内纸媒最早的iPad平台融合产品，体现出南都融合转型的力度与进程的领先地位。而在此前的2010年5月，在iPad北美开始售卖后的两个星期内，南都就自主研发出iPad应用，成为第一家登录APP Store的中文资讯类媒体。

② 2010年6月，奥一网在经过四年快速发展后，完成了与南方都市报系官方网站——南都网的整合，这是按照南方报业传媒集团聚合战略和全媒体规划要求，南都报系以奥一网作为数字媒体业务的核心运营平台，把《南方都市报》数字传媒部并入奥一网，将南都网委托奥一网公司运营，把《南方都市报》数字出版和数字版权销售业务（包括南都品牌有偿使用）有偿整合并入奥一网公司，以产品和运营为导向按业务模块调整组织架构，重建管理团队和运营团队。

③ 参见曹轲、庄慎之、陈雨：《南都全媒体集群构想》，载《中国新闻出版报》，2010-10-26。



图 4—14　以互联网为中心的南都报系"全媒体数字业务主平台"



图 4—15　作为初级移动终端平台的南都报系阅读器

在移动终端策略上，南都致力于集成、聚合更多的外部内容，但是在终端的选择上，主要基于南都全媒体集群核心价值观和能力的输出，有所侧重，重点突破，而不是所有终端都主动进驻。2010年，南都全媒体采取合资方式成立广东南都嘉华传媒有限公司，专注手持移动终端设计、制造、销售及平台运营，移动阅读终端及产品在2011年下半年上市。南都设想的是，通过手机、手持阅读器终端，加上大珠三角区域性密集覆盖及全国性重点城市深覆盖的城市日报群、周报周刊、广播电视、户外LED联播网、电子商务网站、城市生活门户网站等构成一张巨型的、立体的、跨越不同时空的信息终端网络，让南都提供的信息、产品与服务，按照用户所需时间、用户要求的方式以及用户期望的容量，在不同时空中跨越不同终端来传递，形成信息流、产品流、服务流，保证用户得到持续性、一致性的服务体验。这就是南都全媒体集群战略布局的全线模式体现"用户中心"的理想模型，这一全覆盖的信息终端网络，与"无处不在"的南都影响力建构，构成南都全媒体在结构层面上的"一体两面"，同时也是南都全媒体的核心价值追求。

通过全线铺开的南都全媒体布局模式，可以看到南都全媒体集群战略的构成，其下包含一系列子战略，主导型战略大体包括：作为基础战略的"跨区域办报"（已实现）、作为核心战略的"跨媒体集成发展战略"（正在部署推进）、作为升级战略的"跨行业拓展战略"（正在探索更丰富的价值营销模式）。此外，还有一系列的配套战略，包括全媒体转型的基础工程"网络重组战略"（已经完成整合为奥一网），以及致力于物质条件储备的"技术升级战略"和"平台再造战略"，此外还有作为传媒企业软实力体现的实践与思维模式转换工程，即2010年初开始推进的"全媒体培训战略"。

南都在全媒体战略布局上的完备性，与南都对全媒体的内涵与形式的理解是分不开的，即五个层面的全面覆盖、三种全的能力决定了布局上的完美型结构。在战略布局上，南都对全的能力理解，终极指向是综合运营能力，正如南都总编辑曹轲所分析的：

全媒体特别是新的媒体形态背景下，传统采编生产产品，

经营营销产品的分野正在模糊。对一个媒体整体而言，复合传播带来的将是复合运营。所谓全媒体流程再造、全媒体集群，都已不是旧式的单纯产品生产的事，而一定是整体综合运营能力的统一建构，未来媒体的生存与竞争，最终也必然落实到媒体综合运营能力之上，而全媒体之“全”，是产品之全，渠道之全，介质之全，但归根结底正是综合运营能力之全。[①]

而在全媒体集群战略的构想上，南都之所以未停留在大而空的宏观战略层面，而呈现为务实的系列子战略的分阶段稳步推进的战略过程，这来源于南都的全媒体视野。南都通过初步探索，认为在构建全媒体集群时应该注重两个着眼点[②]：

第一，在跳出媒介融合、站在三网融合的格局下来谈全媒体集群。南都认为，真正的媒介融合，不再是之前的局限在媒介范围内来搞融合，而应该站在电信产业、传媒产业、互联网产业三者融合之上来探讨和实践南都全媒体集群。

第二，将采取“媒体＋平台”的方式，南都全媒体集群既是一种事业，也是一种市场。“媒体＋平台”的战略取向，是媒体在前，首先这是一个媒体平台，南都新闻观和价值观是平台运转的第一法则，平台兼具事业和产业性质，在可控可管中求发展求市场，其核心就是双面属性下的做大做强。南都认为，报纸靠控制垄断某个环节获得竞争优势的战略不再适用，而应该向平台方这个核心角色转换。

南都对于全媒体的理解，在更大的三网融合层面突破媒体融合的制约，聚焦于“媒体＋平台”的双重身份与双面属性，媒体的变革与平台的建构成为南都全媒体集群的“一体两翼”。在这两个层面，南都的全媒体理念与战略构想比国内其他报业的转型构想更具有前瞻性，它不但跳出了传统媒体结构框架来思考全媒体，而且还超越了互联网思维来审视全媒体集群的发展路径。因此，以“媒体为基础，以平台为主导”的全媒体集群，在战略上具有明显的优势。

基于“媒体＋平台”的南都全媒体的全线模式，在战略上同样

---

①② 曹轲、庄慎之、陈雨：《南都全媒体集群构想》，载《中国新闻出版报》，2010-10-26。

体现出风险规避的考量。为规避全媒体的风险，在搭建好核心平台以后，南都积极寻求与纸媒、广电传媒、运营商、平台商、终端硬件制造商、互联网公司的合作，从而形成一张社会性的全媒体运营网络。易海燕认为，这样做一方面可吸引共担风险的资本，另一方面依托合作方的技术和用户基础，可助南都快速找到新生力量，最终将各自优势资源进行嫁接、融合，实现价值互联。只有这样才能真正走向新媒体，充分参与新生市场竞争，并在新生市场上立于不败之地。①

但是南都全媒体战略在构想层面的完美性，与它的现实境遇的契合度又有多高？南都的全媒体集群尽管有着较深厚的现实积累，但毕竟是一种完美模型的构想。事实上，南都的全媒体集群，在时间版图上未有清晰的规划。笔者在南都调研，发现南都全媒体集群存在以下几方面的制约因素：

其一，在战略布局上的全线模式，由于未呈现变革的重心所在，从目前看有明显的大而全弊端，从这个意义上看“全”在战略上是有害的，会抵消全媒体在核心品牌上的优势。与国内其他报业全媒体一样，南都在盈利模式上仍未找到大的突破，因此，把全媒体的战线拖得很长，在内容、形态、渠道和影响等领域全面用力，但当前未确立全媒体的重点方向，也就是说，未形成全媒体的品牌领域，它目前所建立的优势，仍然是基于南都原有的核心价值。尽管，南都第一个提出并广为传播“无处不在”的全媒体理念，但是在竞争白热化的广东传媒格局中，各家报业集团均具备做“全”战略的实力，因此，“无处不在”在未来必定不是南都全媒体品牌的存续之道，南都全媒体在下一阶段的战略重心与价值理念，当从“全线”走向聚焦式发展模式。

其二，南都全媒体集群在南都报系内部以及在南方报业传媒集团层面两个维度上获得的战略支持并不足够，这使得南都的全媒体融合主要是基于南都的纸媒与网络平台的互动与整合，这一融合上

① 参见陈俊丽：《南都全媒体开启新蓝海》，载《中国数字期刊行业资讯》，2011-08-15。

的短板因素制约了南都全媒体的资源空间。南都作为核心媒体，报系的其他媒体品牌相对较弱，在内容共享、品牌运营上较难融合；而集团层面的全媒体战略，很难在多点开花，其他报系未能在全媒体融合上迈出关键步伐，那么，孤军奋战的南都全媒体集群，在战略上会遭遇不少短板因素，并由此带来较高的市场风险。

其三，南都在战略构想上呈现出整体变革的思路，但是在推进过程中采用过渡性转换机制，在组织层面上是以松散的信息联合体为主，南都以及旗下系列媒体保持相对独立的采编与经营，从而使得集群不可避免地带有较多的传统结构的特征。在2009年以来的发散式探索中，南都主要以项目形式推进全媒体战略，而没有首先在采编部门上进行重组，这在较大程度上制约了全媒体变革进程。包括南都传播研究院、南都视点等都是项目先行推进，奥一网、南都网在技术上的创新，包括3D纸媒、全景新闻等探索，都是局部试探性的，未能与原有采编部门的生产链条结合起来，南都视频、微视频也只是南都视觉中心视音频部门在探索，未获得整体的配套支持。也就是说，南都在全媒体生产机制上并未先"爆破"，而这又应当是全媒体变革的基础。

其四，南都传统的纸媒发展模式还是很有活力的，在操作模式、思维方式上，尽管采编人员、管理层对全媒体认同度较高，但是没有真正的"压力+动力"引擎，因此，南都最优质的原创生产能力，以及优秀的采编团队，未能及时获得思维转换以及应有的变革，从而制约了全媒体的三全能力的规模化释放。

在接受笔者专访时，南都全媒体·奥一网首席运营官易海燕这样看待南都全媒体集群当前的状态：

> 目前观念上都没有问题，都需要转型，但是主要是缺乏一个机制，所有人绑在一个船上，但一个人的力量改变不了。我想主要是通过运营，如果你的项目能产生收益，能释放能力，前景会被看好。如果不能，所有人都会觉得站在以前的船上比较适合。
>
> 运营模式方面，原有的可以继续使用，目前的主要问题是执行力问题，而且区域网站的市场空间还很大。传统媒体是总

编负责制，内容是龙头，真正互联网公司，是在市场上拼杀出来的。传统媒体来做新媒体的时候，会把原有的风格和理念带进新媒体，所以一开始大家都过分关注新媒体的内容，而且传统媒体还在挣钱，主营业务还在盈利，就没有改革的动力，没有颠覆旧有模式的压力。哪一天纸媒真的不行，大家就自然转向这个新媒体上来了。①

执行总编辑庄慎之对南都全媒体进程则有自己的独到理解，他认为在总体思路上要立足于南都原有的品牌优势，以此为基础进行延伸：

南都建成这个框架，现在有些人持否定看法，说传统媒体就应该抛弃掉，应该直接转身做新媒体，从报纸慢慢过渡是不行的。我们并没有强大资金技术优势，最大优势恰恰是做了这么多年的传统平面媒体，具有品牌优势。我特别强调品牌意识，并不是说一个广电并上一个报业，就是一个全媒体。我的想法是，南都已经是品牌很强大影响力知名度很高的一个媒体，而且公众对南都的认知慢慢不再局限于这是一张报纸，而是它是媒体集群，那么，我必须以这个为基础，再往外延伸，是这样一个总体思路。②

基于这种对全媒体战略布局的理解，南都在运营上提出三阶段的操作模式：第一阶段是“加减法阶段”，重点在于南都在五个方面实现“无处不在”的全面运作；第二阶段是“乘法阶段”，南都的品牌价值从纸媒延伸到其他平台和渠道，在做大盘子以后实现价值增量，体现出复合传播的力量。③

---

① 麦尚文：《全媒体调研报告·南方都市报——专访南方都市报全媒体·奥一网首席运营官易海燕》，2010－09－30。

② 转引自高爽、陈以怀：《南都以前一个拳头，现在伸出来是巴掌》，载《南方都市报》，2011－01－24。

③ 2009年南都广告收入跃居全国纸媒首位，2010年领先第二名的优势更明显。南都执行总编辑庄慎之认为，这种效应和增长的势头，绝不仅仅来自报纸本身，而恰恰来自于全媒体这种复合传播的效果。

2010年奥一网整合南都网并作为南都全媒体数字业务主平台进行多终端复合营销，便是意在商业运营取得突破的尝试。南都全媒体·奥一网首席运营官易海燕透露，奥一网在2010年营收规模已达数千万。同年，南都报纸经营收入同比增长17%。[①] 她认为这样的成绩证明，融合更多元媒介及营销方式的全媒体业务非但没有阻碍原有报纸业务的发展，相反进一步提升了报纸自身的价值。

南都全媒体的这种平台互借的复合商业模式，在新媒体产品的深度研发与运营上取得初步成效。以2011年6月8日上线的iPad电子报《南都Daily》为例（如图4—16所示），推出一个月后，该产品就排到免费中文媒体第二名，仅次于新浪。截至2011年9月，排名已稳居首位。不仅如此，通过广告代理公司，《南都Daily》上线同时就已产生广告收入，显示了市场对南都全媒体品牌价值的较高认可度。

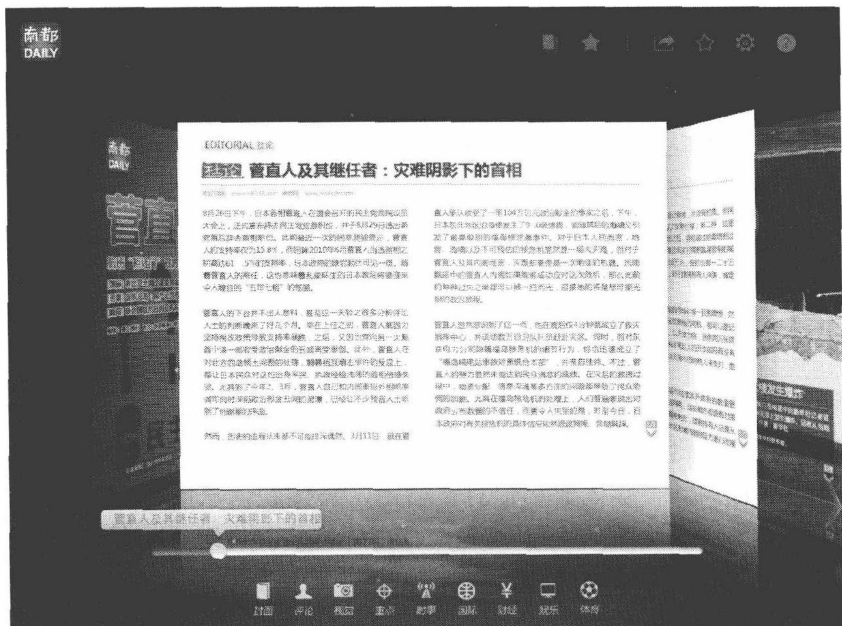


图4—16　南都报系全媒体融合产品的典范之作《南都Daily》界面

---

① 参见陈俊丽：《南都全媒体开启新蓝海》，载《中国数字期刊行业资讯》，2011-08-15。

尽管“收费模式”仍未受到认可，目前南都的新媒体产品也是以免费为主，但南都的全媒体业务探索已经为收费业务开辟新的商业空间。易海燕认为“具备不可替代特性的可以尝试收费”，2010年南都推出亚运用户指南客户端，分为普通版和专业版，专业版收费1.99美金，当时产生的收益维持了项目的收支持平。沿袭此前的成功，2011年南都全媒体中英文双语升级版《大运会指南》手机客户端也采取标准版免费，专业版收费。在APP Store专业版一次性下载收费1.99美元，中国移动MM应用商城专业版一次性下载收费8元。[①] 按照南都的计划，《南都Daily》还将拓展iPad电子报前项用户付费市场，为区域用户提供可定制的有价值的信息服务产品，从而实现更为精准的广告投放和网络营销，探索出更为有效的运营模式。

全媒体运营的第三阶段是“乘方阶段”，即“通过各平台之间大规模、大范围的组合，实现大而集中的规模经济与小而分散的范围经济，同时在这个平台上的投入，其收益是在另外一个平台上通过利益的补贴和交叉、捆绑来实现”[②]，这种N次方的溢价的实现，被称为“全媒体发展运营的井喷状态”。

目前，南都在战略运营上处于从“加减法阶段”向第二阶段的“乘法阶段”转换的过程之中。而南都目前所遇到的战略制约因素，在本质上是发展路径探索的阶段性阻力，由于在国内外没有前人模式可以借鉴，因此需要充分的时间逐一破解。这也是南都全媒体集群战略布局引人注目并且值得期待的地方。

在战略目标上，南都全媒体集群的目标，是要发展为现代型的信息集成商、全媒体数字信息运营商、媒体和信息的混合运营商，最终成为“现代通讯社”，这是南都全媒体的身份定位与角色追求。南都这样界定这样的身份转变：“不仅仅是信息提供商，更是信息运营商；不是全媒体渠道、介质的拥有者、运营商，而是全媒体信

① 参见陈俊丽：《南都全媒体开启新蓝海》，载《中国数字期刊行业资讯》，2011-08-15。

② 高爽：《南都全媒体：创造属于南都的蓝海》，载《南方都市报》，2011-01-24。

息平台的提供商；不仅仅是信息的生产者，也是信息的集成者；更加是传承南都媒体功能、输出南都社会价值及商业价值的媒体品牌信息运营商。”① 报业转身为现代通讯社，在第一阶段可以实现在全媒体集群内部的供稿模式，即在中心数据库基础之上实现对各个媒体品牌与不同介质的内容分发与售卖，在可能性上，报业当下能够做到这一点，尤其是对于在原创内容上具有绝对优势的南都，内部通讯社模式可以先行探索。在此基础上，在信源规模、渠道、平台与影响力达到一个峰值后，可以尝试外部供稿的通讯社模式。尽管会遭遇媒体体制、媒体区域划分等多方面的限制，南都的未来通讯社模式仍值得期待。

而从另一个层面上说，以全线模式为特征的南都全媒体集群战略，由于触及传媒机制、生产机制与组织结构的全面变革，因此可以看作是国内都市传媒转型的典型案例来考量。南都全媒体有可能开创一种全新的行业标准与变革模式，为都市报乃至全国报业探索融合转型提供借鉴，这是南都全媒体集群在实践模式及价值追求上的深层意义所在。

四、“小型通讯社”模式：烟台日报传媒集团全媒体的整体转型

烟台日报传媒集团在国内最早实施全媒体战略，在 2008 年就通过流程与架构的重组完成整体转型，成立“全媒体新闻中心”，在此基础上搭建起完整的全媒体框架。两年后的 2010 年，在完成第一阶段的以组织变革和流程再造为主的结构性融合实践以后，该集团的全媒体改革进入媒体深度融合阶段，建立起包括各种媒体形态在内的信息传播矩阵，初步缔造出烟台日报传媒集团全媒体集群品牌。从国内融合新闻业的全局来看，烟台日报传媒集团全媒体既是地市报转型的一个重要样本，也可成为国内报业深度融合的颠覆性改革典范。这种典范意义来自烟台日报传媒集团全媒体在诸多领

① 曹轲、庄慎之、陈雨：《南都全媒体集群构想》，载《中国新闻出版报》，2010-10-26。

域的创造性。

在战略布局上，烟台日报传媒集团全媒体有着鲜明的个性特征，通过对集团内部多种媒体形态进行重组，变革原有关系结构，形成崭新的全媒体框架。这一全媒体框架的主体内容包括以下四个方面：

一是作为中央数据库的全媒体集成与发布平台。这个平台即“全媒体数字复合出版系统”，支持文字、图片、音频、视频、文件、联系人等多种信息录入渠道，同时支持本地写稿、远程写稿，支持多终端出口。平台共有九大功能模块，包括个人平台、线索、策划、任务和审核，以及待编稿库、资料中心等在内。烟台日报传媒集团在国内较早采用这样的全媒体资源库系统，它实际上相当于中央数据库，同时也是全媒体生产的协调指挥平台，这一统一平台使得全媒体采集、生产与发布等流程环节被聚合为一条生产链，因此在整个全媒体框架中处于枢纽地位，被看作是全媒体战略布局的重要标志。

二是在结构上呈现为扁平、网状的全媒体集群方阵。以全媒体数字复合出版系统为载体，烟台日报传媒集团组建了全媒体新闻中心。这个中心相当于集团内部的“通讯社”，集团所有记者都集中在这里，不再归属于任何单一的媒体。集团还组建了虚拟组织形态的“YMG 特别工场”，有重大选题或者是重大的新闻事件发生时，由全媒体新闻中心牵头，临时抽调人员组成报道团队介入。作为新闻采集的前端，全媒体新闻中心其实是烟台日报传媒集团全媒体方阵的“发动机”，从这里采集到的各种信息产品的初级形态，通过发布平台输送到全媒体方阵中的其他系列传媒（包括纸媒、互联网、手机报、户外显示屏等）。在这样一个方阵结构中，其他所有传媒处于平行的位置，与全媒体新闻中心构成放射状的网状结构。在信息传播过程中，全媒体新闻中心的内容发布形成梯次，从而构成立体化的全媒体内容集群。

三是“多层开发、滚动播报”的全媒体内容生产链。在打造统一的数字信息发布平台和全媒体方阵的基础上，烟台日报传媒集团将多种新旧媒体形态整合在一起，按照道琼斯波纹信息传播理论，

形成了一个纵向的内容生产链，力争在集团层面实现从“第一时间采写”向“第一时间发布、即时滚动播报”转变。在这一链条上，新闻内容传播大致分四个层级甚至更多（如图 4—17 所示）。第一层级：新媒体；第二层级：纸媒；第三层级：内参；第四层级：电子出版物。该链条是按照传播速度的快慢，通过多种媒介对新闻进行层级开发、逐级播报，满足不同受众的多元信息诉求。

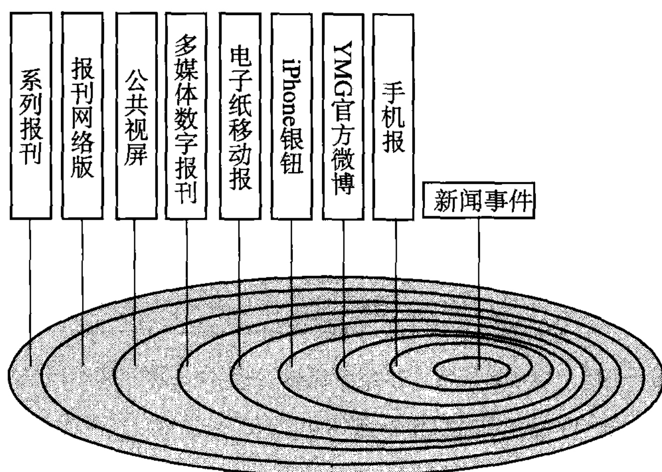


图 4—17　道琼斯波纹信息传播理论下的烟台日报传媒集团全媒体信息传播层次

四是体现全媒体个性形象的 YMG 品牌。烟台日报传媒集团顺势打造出一个原创新闻产品的统一品牌，标志就是烟台日报传媒集团的英文缩写“YMG”。“YMG”还有更深层次的含义：作为集团原创新闻产品品牌，应用于全媒体方阵，便于受众识别，便于跨地区、跨媒体发展。通过流程再造，烟台日报传媒集团整合新旧媒体逐步形成了一个完备的全媒体内容产品集群。这个全媒体集群，以报刊出版为主业，核心业务、成长业务、新兴业务按梯次配置布局（见图 4—18）。核心业务是主打本地市场的三张日报：《烟台日报》、《烟台晚报》、《今晨六点》；成长业务包括一份行业报《华夏酒报》，两刊《37°女人》、《优格》，以及其他多元文化产业项目；新兴业务是以数字技术的开发利用，形成一个全新的业务方阵——“mid@

YMG”新媒体集群[①]。烟台日报传媒集团的新媒体产品形成了品牌化谱系，同属YMG，能够保持新媒体与报媒之间的承接度、同源度，不断扩大的新媒体产品也可以多元共生。

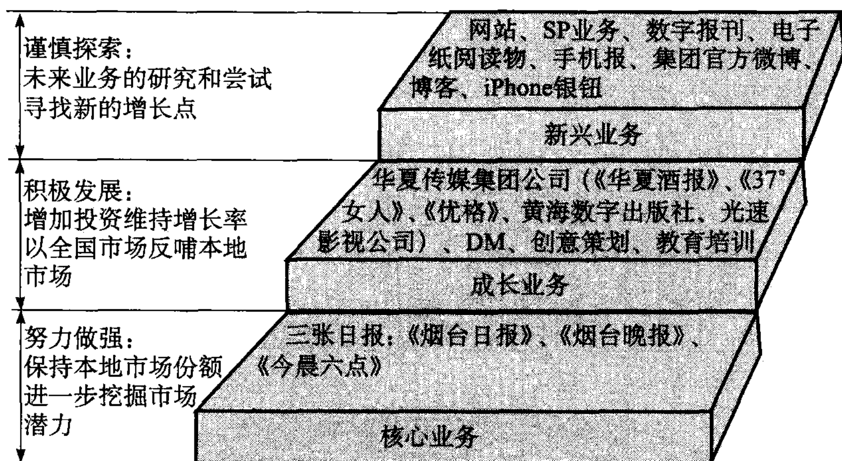


图4—18 烟台日报传媒集团全媒体“YMG品牌”的布局构成

按照烟台日报传媒集团全媒体框架的总体特点，特别是在生产流程、组织结构与媒体集群状态等方面，可以把这一全媒体布局称为“小型通讯社模式”，即在全媒体集群内部进行新闻资源的配置与内容产品的多层开发与销售。在生产流程上，全媒体新闻中心成为这一通讯社的采集前端，全媒体集群内所有记者及其团队归属这个中心进行调配，担当“内容枢纽”的角色，在生产链的终端还存在一个新闻再生产环节，也就是与全媒体新闻中心形成供求关系的其他系列传媒，保留自身的编辑部团队，对新闻中心的初级产品进

---

① 按照烟台日报传媒集团内部的诠释，YMG是烟台日报传媒集团的英文简称，m（mobile product的简写）指移动产品，是YMG在以手机为代表的移动终端上推出的系列产品，包括手机报、iPhone银钮、手机SP业务、电子纸阅读物等。i（integrated product的简写）指集成产品。YMG利用自己的出版平台，集成内外部内容资源推出系列产品，包括黄海数字出版社、光速资讯网等。d（desktop product的简写）指桌面产品，是YMG利用固定互联网为传播载体，为用户提供的系列产品，包括集团官网——水母网、黄海数字出版网、中国酒业新闻网、37°女人网、官方微博（YMG广播网）、YMG官方博客等。

行二度三度开发，通过内容的再生产与制作，使之适合特定介质的传播，从而保证媒体形态及其个性的独立。

以“小型通讯社”为特征的全媒体布局模式，其变革的焦点，一是生产链的重构，着力于新闻生产的前端变革，以及二次开发与制作环节的加入，即内容形态的“重定向”环节。二是媒体形态的延伸与媒体之间关系的改变。由以往的媒体内部的新闻采编关系，转向媒体与内容枢纽的协商、供求关系。这两个方面，使得烟台日报传媒集团全媒体的战略布局具有鲜明的个性气质，在结构特征与融合深度上形成全媒体品牌效应。

烟台日报传媒集团建构的全媒体框架的个性，与该集团对全媒体的理念认知是分不开的。从地市报传媒的视角出发，却又比地方视野更加高屋建瓴。在烟台日报传媒集团决策层看来，全媒体主要依据传播途径和传播介质而言，是媒体形态的一种复合，它包括报纸、广播、电视、网络、手机、户外视频、电子纸移动报等多种媒体形态（见图4—19）。基于这种概念认知，烟台日报传媒集团的全媒体模式，集中在集团系列媒体的关系再造上，直接变革传统的结构，创造出全新的媒体协作模式。烟台日报传媒集团社长郑强认为，全媒体有三个特点：融合性、系统性与开放性。[①] 因此在全媒体框架的构想与实践上，在流程再造、组织变革与观念转换上也围绕着这三个方面拓展创新空间。

在全媒体运作过程中，烟台日报传媒集团对报业及其融合新闻业的观念认知也在不断刷新，并在国内提出了在全媒体视野下对报纸、报社的全新见解，这些见解颠覆了传统认识。烟台日报传媒集团的全媒体观主要体现在三个方面：

> 新闻纸不只是纯粹意义上的“纸”，而是一种显示终端和存储介质，就像电脑、显示器、手机、PDA、手持阅读器等介质一样。
>
> 报社不再是“报纸社”，而是“报道社”，因此，其核心不

---

① 参见吕道宁：《解读烟台日报传媒集团全媒体模式——访烟台日报传媒集团社长、总编辑郑强》，载《今传媒》，2010(4)。

应该是报纸而是报道，是内容。

报业不再是报纸产业，而是内容产业，报社应该尽早从报纸生产商向内容供应商转变。[①]



图 4—19　YMG 全媒体的 iPad 新闻客户端“银钮”

观念上的创造性推动全媒体运作思维的转换。烟台日报传媒集团全媒体一边思考一边探索，在多个方面取得了突破——地市传媒在结构与融合层面难以达到的变革力度。烟台日报传媒集团全媒体的突破性体现在：

一是在地市传媒中率先打破体制屏障，改变原有的集团内部权力关系，即垂直结构与行政层次，建立起扁平的同级别的系列传媒网络。也就是说，三张面向烟台的主要报纸《烟台日报》、《烟台晚报》、《今晨六点》同一级别，没有子母报的区分。所有报纸的总编辑都由集团任命。集团各报以事业部的形态与集团管理职能部门、直属企业并列。烟台日报传媒集团副总编辑滕岳认为，这一权力结

① 吕道宁：《解读烟台日报传媒集团全媒体模式——访烟台日报传媒集团社长、总编辑郑强》，载《今传媒》，2010(4)。

构的变革，为集团整合各媒体采访资源成立全媒体新闻中心提供了基础，然后才有深入变革的可能空间。

二是对生产链前端进行颠覆性变革，采编人员的身份、思维方式、工作平台随之进行多重转换。设立具有“内部通讯社”性质的全媒体新闻中心，作为整个全媒体集群的内容枢纽，实行新闻采集链条的统一管理，而集团旗下所有媒体的记者转变身份，不再归属于一份媒体，而统一属于 YMG 集团记者，由记者采集初级新闻产品，经过全媒体新闻中心与各媒体编辑部或终端的对接，形成内部供稿关系。在 2011 年，烟台日报传媒集团全媒体计划把全媒体新闻中心改造成“利润中心”，逐步建立市场化的内部稿件竞价机制，使其收入一方面来自各媒体向新闻中心的购买，另一方面来自向社会销售新闻产品。这种颠覆性变革不仅使得采编人员处于身份与工作方式的双重转换之中，也在结构上再次颠覆传统，使得全媒体内部的协作关系更为复杂。

三是在烟台日报传媒集团全媒体框架中，以互联网、手机报、公共视屏为代表的新媒体处于中心地位，在全媒体信息传播结构中处于优先次序，这在运作模式上改变了传统惯性，所有传播介质处于扁平网络之中，从而改变了资源调配与信息传播的时空关系。烟台日报传媒集团全媒体按照信息传播规律来重组传播介质及其关系，对于传统新闻业来说是一次富有意义的探索。

笔者在烟台日报传媒集团的田野调查与访谈中，也发现了其全媒体运作过程中的问题单，从而透露出全媒体布局的“小型通讯社模式”的局限性，主要包括：

第一，全媒体框架中的各个系列媒体之间的关系游离。改革前，由集团统一调配各个媒体的资源与关系，而在通讯社模式之下，全媒体布局中各个媒体只是与全媒体新闻中心保持协作关系，而媒体之间的协作，特别是纸媒之间显得相对独立，纸媒与新媒体之间，由于门户网站水母网直接由新闻中心供稿，因此各报与水母网之间的关系相对疏远。这种关系的分离状态制约了全媒体的深度融合。未来深度融合的可能空间，在较大程度上取决于各个媒体之间协作关系的优化。

第二，在战略布局上，烟台日报传媒集团全媒体内在结构的改变并未带来实质性的融合效应，纸媒与新媒体的融合度较弱，纸媒之间的关系更为微妙，在扁平化的结构之下，全媒体的主业务平台仍然不清晰，在战略框架上缺乏重心。烟台日报传媒集团全媒体以手机、互联网为中心，对新媒体发展是一次契机，在内容生产能力、关注度等方面，水母网获得了充分的支持，影响力明显提升。但是其他系列纸媒在全媒体框架之中，除了生产流程的变动，新闻品质、市场竞争力并没有获得明显改变，在集团层面的策划协作机制之外，内部供稿体系甚至大量存在私下协商的行为——即各个媒体的独家报道往往来自编辑部与全媒体新闻中心记者的私下沟通。因此，全媒体布局如何优化纸媒生产关系，同样是在进一步融合中要重点考量并解决的问题。在整体结构上，烟台日报传媒集团全媒体的主业务平台并未搭建起来，水母网的影响力与关注度仍不足以担当此角色，因此，在未探索出有效的多元化盈利模式的情形下，扁平化的结构在战略上缺失一个必要的重心角色，在未来的融合运作中，全媒体主平台的搭建当最为迫切。

第三，在内容体系上存在同质化与信源泄露的“系统漏洞”。烟台日报传媒集团全媒体布局模式及其运作方式，使得集团因资源在所有系列媒体中共享带来平均化效应，并且带来一定程度的内容趋同问题。这需要通过“同一信源、个性开发”、“特供稿库与公共稿库并行”、“强化内容监控”等策略来规避并化解。此外，烟台日报传媒集团全媒体按照“新媒体优先发布”的传播规则来滚动发布新闻，在实践中存在信源被同城竞争对手共享的问题，也就是说，在门户网站、手机报、微博以及公共视屏等介质上发布的滚动报道，成为规模化信源泄露给同城媒体（包括同城的广电媒体以及在本地扩张的《齐鲁晚报》等）。如何解决生产系统的这些漏洞，当在下一步深度融合阶段在流程与传播终端充分考量。

五、“网络门户”模式：宁波日报报业集团全媒体的单边行动

作为国家“数字报业实验计划”的首批成员单位，宁波日报报

业集团在我国报业群体中较早就制定了报业数字化发展的规划，在融合实践中探索出一系列创新项目，包括在国内首批推出用户收费订阅的“宁波手机报”（2005 年 6 月）、在国内率先推出新编辑形态的电子纸报纸《宁波播报》（2006 年 10 月）、全线推出“宁报动码”——国内首次成规模启用报刊跨媒体平台（2007 年）。而全媒体数字技术平台的建设，也早在 2007 年就开始启动建设。但是直到 2009 年初全媒体新闻部的成立，该集团的全媒体模式的框架雏形才开始确立。

宁波日报报业集团决策层把全媒体看作“报业的一次华丽转身”①，但是其全媒体战略及其探索实践的铺开则较为谨慎，不但如此，在转型路径的选择上也与国内大多数报业传媒不同，因此，可以将其作为地市传媒的一个重要样本来解读。

在全媒体战略选择上，宁波日报报业集团采取规避报业原有体制的“边缘突破”方式，不触动集团系列报刊的结构，而是在机构设置上采取加法，在集团层面设立全媒体新闻部与 3G 事业部，分别着力于全媒体采编模式的建构与新传媒技术与传播终端的开发。在机构关系上，全媒体新闻部作为一个部门机构，与宁波网新闻中心合署办公（见图 4—20）。也就是说，全媒体新闻部归属于宁波网管理，首批 15 名全媒体记者每人配备摄像机、数码相机、录音笔和笔记本电脑，实行 24（小时）×7（天/周）的多媒体信息发布模式。在全媒体新闻部的基础上，宁波日报报业集团还投资 2 000 多万元建成全媒体数字技术平台，以期“建立全媒体综合性新闻内容生产体系，进行从单终端、单形态、单向的传播转到多终端、多形态、多向的传播模式的尝试”②。

宁波日报报业集团全媒体框架中，作为“华东重要新闻门户网站”、宁波市主流新闻媒体的宁波网扮演了重要角色（见图 4—21）。它既是该集团全媒体的传播介质之一，又是全媒体生产的内容平台，还是全媒体采编流程的中央枢纽。作为宁波日报报业集团媒体

① 何伟：《全媒体是报业发展的一次华丽转身》，载中国报业网，http://www.baoye.net/News.aspx?ID=294873，2009-11-16。

② 田勇：《全媒体运营：报业转型的选择——宁波日报报业集团的全媒体实践》，载《新闻与写作》，2009(7)。

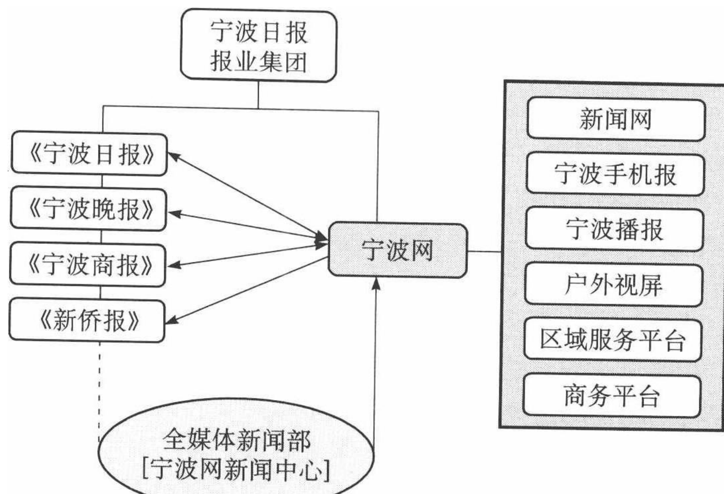


图 4—20　以网络为中心平台的宁波日报报业集团全媒体战略布局模式



图 4—21　担当全媒体运作主导性角色的宁波网

融合的基础平台，宁波网的全媒体运作呈现出集团全媒体实践模式。

全媒体新闻部主任车永波认为，全媒体最大的优势恰恰是再造信息生产和传播流程，“要应对多元化的互动传播格局带来的挑战，最有效的办法是推动全媒体新闻传播模式的构建，重新定位媒体的信息生产和传播流程”①。在功能与角色上，全媒体新闻部在集团全媒体战略中处于核心地位。

由于全媒体新闻部在人员编制、生产流程与传播平台上都以宁波网为业务平台，因此，宁波日报报业集团全媒体的布局模式，是一种典型的“门户网站驱动模式”，即把网络媒体作为全媒体结构的中心，在新闻采集、生产流程与传播平台上都以网站等新媒体为核心平台，以此带动集团其他媒体走向融合的运作模式。

这样一种全媒体模式，作为地方报业传媒转型的典型样本，对于仍处于“融合迷雾”中的地方报业传媒的未来转型具有现实意义，主要体现在：

首先，融合结构与运作路径上以网站为核心，对于报业全媒体而言可以引入一种全新的互联网思维模式，传统的结构制约较少，在流程再造、采编思维转换以及内容体系建构等方面具有明显优势，这一全媒体模式的“结构的创造性”更为明显。在宁波网的主导下，《宁波播报》由早期的电子报纸转向作为宁波日报报业集团全媒体内容产品的综合平台，体现出鲜明的互联网产品的特征（见图 4—22），在同类全媒体产品竞争中占有优势。

其次，以网络的全媒体实践驱动纸媒转型，这种“反推式”改革模式，对集团之内其他媒体可以产生示范效应，从报业集团的薄弱环节——互联网出发建构的全媒体框架，是较为彻底的全新模式，对渐进改变纸媒的传统惯性与观念局限，具有重要战略意义。

笔者在深入宁波日报报业集团进行调研访谈过程中，分别考察了全媒体“门户网站”模式在纸媒与新媒体生产体系中的运作。在地方报业传媒中，宁波日报报业集团是唯一一家采用由网站带动纸

---

① 车永波：《全媒体探索：全新的媒体传播模式》，载《新闻战线》，2010(3)。



图 4—22　作为全媒体内容产品综合平台的《宁波播报》

媒的，在全媒体模式上尽管具有变革的彻底性与路径的优势，但是这一改革模式处于强大的传统报业结构之中，其现实功能与角色认可度大打折扣。目前这一全媒体门户网站模式在运作中遭遇的困境较多，需要在融合实践上有更多机制创新与战略支持。

第一，在全媒体战略布局上，由于没有把集团最具优势的纸媒机构纳入全媒体模式之中，宁波日报报业集团全媒体实际上是一种残缺的“全”模式，因此制约着全业务运营与全流程的变革。在宁波日报报业集团的全媒体布局中，以《宁波日报》、《宁波晚报》、《宁波商报》、《新侨报》为主的八家平面媒体方阵并未纳入全媒体结构之中，平面媒体与宁波网在战略布局上是“两张皮”，尽管相互间进行报网互动实践，但并未被深入整合在一起，而结构融合更是未触及实质。

第二，以“全媒体新闻部”一个部门的运作来推动整个集团的全媒体转型，这一支点的力度太弱，驱动效应不明显，在战略上全媒体新闻部的设置带有理想化色彩。目前，宁波网的多媒体新闻体

系基本形成，也建设起《网视对话》、《城市热线》、《天一红人堂》等一批有影响的品牌栏目。但是整体上全媒体采编实力偏弱，团队优势未建立起来。全媒体新闻部主任车永波把这一局限描述为两个方面：一是政策上的支持力度不大，全媒体新闻部属于新媒体运作体系中，而目前集团资源仍然是平面媒体导向；二是全媒体采编团队建设缓慢，人员编制受到限制，因此在全媒体新闻传播模式的创新上显得相对薄弱。[①] 车永波有自己对全媒体新闻模式的完整构想，但在实践中的推进并不如意，由于宁波网在整个架构上已经吸纳了集团的大部分新投入，因此在全媒体运作上获得集团层面对战略重视与追加投入的空间并不大。

第三，在生产链上未建立完整的全媒体流程，所谓的全媒体生产链，其实是宁波网自身的内容生产流程，并未与平面媒体生产流程实现链接。这种结构的缺陷体现在两个方面：一是流程上的脱节——两套流程仍是分离式运作；二是思维方式上的不兼容，宁波网在技术上对新闻的变革，对集团平面媒体生产体系的影响较弱。宁波网新闻中心副主任赖小惠指出，流程的分离直接抵消了报网融合的效果，纸媒与网媒在运作模式上本来差异就很大，对线索的处理、呈现方式都不一样，在当前的流程中，宁波网在发布中使用自己的网络发布平台，并未使用全媒体数字技术平台，报与网似乎渐行渐远，而网媒的核心竞争力，包括对内容的整合与互动平台的建设等方面，也因此未能凸显出来。

第四，集团层面对全媒体改革的价值认同度不高，也制约了全媒体战略在实践中的进度。笔者在调研中发现，由于全媒体战略是在集团层面提出的重点项目，直接归属宁波网执行与管理，所以在平面媒体体系中并未产生实质性影响，而《宁波日报》等纸媒采编人员认为全媒体是宁波网的事情，由于宁波网占用了集团的大规模投入并未有明显的产出，因此对宁波网的全媒体实践并不看好。在配套机制上，集团也只是鼓励纸媒记者采写视音频新闻，并未形成

---

① 参见麦尚文：《全媒体调研报告·宁波日报——访宁波日报报业集团全媒体新闻部主任车永波》，2010-11-12。

促进传统媒体记者向全媒体记者转型的压力机制，因此宁波网的全媒体实践显得很孤单。宁波网总编辑田勇指出，全媒体融合运营有赖于“报业文化价值的重塑”，但是目前在认同上仍存在较大分歧，“报纸认为网站原创能力弱，网站则觉得报纸是产业链的底端，这样就影响新旧媒体的融合壮大”①。因此，报业在全媒体转型过程中的融合文化建设，有必要纳入全媒体战略布局之中，与结构变革一同推进。而价值认同将成为全媒体融合的重要黏聚力量，并对整体战略的推进产生深远意义。

宁波日报报业集团的全媒体战略模式，在运作中最终体现为门户网站的一种“单边行动”，获得报业原有体系的支持较为有限，而在全媒体新闻传播模式上的自主创新也未能产生辐射效应。在战略上，宁波日报报业集团全媒体探索“以新媒体为重点的，或者以新媒体为载体的新型媒体”②，及以互联网新媒体为中心的全媒体运营模式，对于二线城市报业实际而言是一种大胆的战略突破。在未来它是否能持续产生典范意义，则取决于是否能够在战略布局上真正走向结构化融合，在流程再造、采编模式以及价值重塑等方面实现从宁波网这一中心向整个集团媒体集群渗透，从而实现全媒体的身份转变。而要迈出这一步，宁波日报报业集团全媒体模式，仍需要全面的、突破性的机制支持与战略补给。

第三节 发现“边界”：全媒体融合的战略选择与布局规则

一、全媒体模式的战略适用性

全媒体作为融合新闻业的结构性变革思维，在国内报业群体中

① 田勇：《全媒体运营：报业转型的选择——宁波日报报业集团的全媒体实践》，载《新闻与写作》，2009(7)。

② 何伟：《全媒体是报业发展的一次华丽转身》，中国报业网，http://www.baoye.net/News.aspx? ID=294873，2009-11-16。

经历了近五年的观念播种与实践探路，当下获得报业在战略层面的普遍认可。在战略构想上，把全媒体作为一种主导型趋势，纳入未来五至十年的战略规划，这样一种战略取向已在报业的传统体系之中扎下根来。但是在战略布局的行动层面，国内报业则需要更充分的深思熟虑。

这涉及全媒体模式的核心命题，即全媒体作为一种结构性融合模式是报业在发展阶段上无法回避的，但是全媒体模式在战略适用性上却是有限的，或者说实施全媒体战略是有条件的。这也是为什么五年来国内只有十来家报业进入全媒体改革第一方阵，而其中，形成清晰的全媒体布局模式并有效推进的又更少。上文分别展开研讨的五种全媒体战略布局模式，在模式选择上并非刻意复制某种战略类型，而是基于现有条件与特点的理性探路，它们在全媒体实践的进度与融合的深度上也是深浅不一，并在各自遭遇的战略问题单上谨慎求解，渐次推进融合的层次。

基于国内报业发展不平衡的“大落差景观”以及在内在结构上的缺陷，笔者认为全媒体模式对于报业的战略适用性是相对有限的，在现阶段并不适用于所有报业传媒，报业不能一哄而上盲目求变，也不应简单复制已有的发展模式。从当前国内报业全媒体融合战略的整体来看，全媒体模式只是经济相对发达、报业水平发达或改革意识较高，以及在区域中占有优势的报业传媒的一种探索性“奢侈行动”，大多数报业传媒只能止步于融合的初级模式即报网互动的运作层面，甚至仍然维持在传统纸媒结构的常规化运作模式与轨迹之中。从另一个角度看，偏安一隅的地方传媒，特别是地市级报业传媒，也没有必要走全媒体融合发展模式，可以选择适合自身的更为精确的发展路径。

在《中国报业“全媒体”转型问卷调查》[①] 中，关于“报业全媒体转型的重要条件”，排在前四位的分别是：创新的体制、机制；

---

① 中国报业“全媒体”转型问卷调查由《中国传媒科技》杂志于2010年11月发起。该调查向全国百家报社的领导和技术负责人分发了报社“全媒体”转型调查问卷，范围覆盖各省市，既有党报、都市报，又有专业报，其中不乏大型的报业集团。

新媒体的运营理念；强有力的技术支持；较为成熟的盈利模式。这样四个方面恰好成为报业改革的“短板”，也是目前报业在全媒体转型中首先要突破的领域。但是国内报业传媒在这些领域具有突出优势的仍是少数。解放日报报业集团、南都报系、烟台日报传媒集团、宁波日报报业集团等报业传媒在全媒体模式上的弊病，也是由这些短板因素所决定的。因此，这些方面可以成为报业全媒体转型的一种“准入证”，报业传媒可用以审视自身，在融合路径上做好分段规划，找寻符合自身条件的变革模式。

二、全媒体布局的结构缺陷

基于报业全媒体转型的“有限战略适用性”来审视国内报业在数字时代的转型模式选择，特别是上文所分析的五种全媒体结构模型的现实境况，可以发现其中的复杂面相，呈现为国内报业全媒体模式在第一个五年以来的战略性硬伤。

一是概念上滥用全媒体——全媒体在战略构想与内涵理解上呈现泛滥之势。在报业传媒集团层面，绝大多数报业集团都提出全媒体转型的方向设想，但是对具体的全媒体内涵与外延的理解却未能形成集束，大多停留在肤浅的以“全”为核心的字面概念上。对全媒体有深入理解并深入国内外新闻业进行调研，并形成自身独特的理解，是全媒体战略酝酿的基础，国内大多数报业未能做到这一点。

二是生硬套用全媒体模式——全媒体变成部分纸媒的年度创新项目，仓促上马，盲目投入，未能找准自身在融合上的核心优势。这些报业传媒在实践中陷入两个误区，包括：引入技术供应商开发的“全媒体数字采编平台”或登录 iPhone 智能手机平台，就以为实现向全媒体转身；以为多媒体报道或全媒体报道在实践中展开，即是全媒体运作的实质。在 2010 年世博报道、亚运报道以及 2011 年全国“两会”报道中，众多地方传媒为前方团队打出“全媒体”报道概念，但在后方机制以及业务平台上并未有全媒体的实质，大多仍属于报网互动的运作模式。

三是全媒体品牌的受众认知度较低——普遍缺乏战略上的“核

心概念”，来改变、强化受众对报业转型的身份认知与功能认同。全媒体的一种意义，在于通过增进对用户需求的满足，或开发新的需求空间，来实现媒体价值的增量，提升用户在网络化社会的信息能力，进而强化媒体与社会的嵌套度与交互性。这对相对封闭的国内传统新闻业而言，更是具有特殊的意义。但是当前国内全媒体模式在实践层面仍只是报业传媒内部的单方面改革行动，缺乏对用户与社会的关系考量，未能较好地嵌入到用户关系圈与社会结构之中。在下一步的融合战略中，全媒体对用户的意义是什么？如何让用户感知并理解自身的全媒体概念？如何创建独特的全媒体核心品牌？如何增进融合的社会意义？这些都需要更加开放式的视野来实现对全媒体品牌的营销，而当前报业全媒体仍显得狭隘、局促。

四是全媒体融合边界模糊——全媒体成为缺乏规则指引的扩张行动，“边界”意识及运营能力较弱，在规模与项目上的增量并未带来效益与品牌影响力的提升。全媒体作为报业走向融合的新思维，逐渐打破了原有结构，但是在这种“跨界”运作过程中，报业全媒体普遍忽视自身“可作为空间”的界定，特别是在内容体系、网络平台、传播终端、市场空间等方面，打破原有边界的改革勇气很大，但是寻找融合新边界的战略意识与能力则相对较弱。笔者调研发现，报业在转型中普遍缺乏能担此重任的“战略运营官”，因此仍然沿用旧的思维来“开疆拓土”，这是导致边界模糊的重要原因。在未来，全媒体迫切需要通过强化“边界意识”进一步建立融合新闻业的规则体系。

全媒体的战略误用与布局的结构缺陷的直接负面效应，是使得国内报业陷入了另一个生存怪圈——由全媒体转型所折射的“身份焦虑”引发改革“过热症”，传统的颠覆并未带来新结构的重生。因此，报业全媒体转型，迫切期待在战略模式选择上获得多元化因素的支持，为改革指明新的思路与方向。

三、全媒体“融合边界”的三个理论维度

从战略思维层面看，全媒体模式的滥觞及其实践，进一步把媒介融合的中国问题暴露无遗。全媒体作为融合新闻业的结构化思

维，在实践中却又把国内报业引入“结构陷阱”之中。对“全媒体”的理解，“全”是基础概念，但远不是核心内涵。跳出对“全”一叶障目的局限，当转向“媒体”这一核心概念。全媒体布局重要的不是在“全”上构筑新结构，而是针对媒体在融合路径上做文章，也就是说，结构变革是服务于融合实践的需要的。这是回归融合新闻业规律对全媒体模式变革的一种应然理解。

媒介融合首要在于打破边界，变革原有结构，在本研究的视野中，是要基于“关系”来审视融合的结构与走向。全媒体在本质上是一种结构性融合思维，在关系的视阈下，传统的结构将面对一次关系清理——重新梳理纸媒品牌之间的竞合关系、报纸与网站的协作关系、媒体与用户的交互关系等内部与外部关系群。融合改变了关系的结构与方向，而关系的这种分裂也打破了原有的边界。基于“关系”的媒介融合的最重要逻辑，是在被打破的边界基础上，重新组合关系，实现关系再造，发现新的边界，在此基础上形成新的媒体边界。因此，打破边界只是融合的第一道工序，融合的终极意义，在于建立新的组织边界，形成新的媒体结构，这一边界最终决定着全媒体融合模式的选择，这是“融合边界”理论的基本面。

可见，融合与边界是全媒体作为一枚银币的两面。融合首先要解决边界问题。那么，怎样理解组织边界？根据企业边界理论，在基本概念上，组织边界往往被描绘成“一个组织终止的地方和该组织所处的环境开始的地方”①。不同的企业边界理论学派对边界有着不同的诠释与界定。② 对边界的经典解释来自科斯的交易成本理论，认为企业的产生和发展是为了降低交易成本，当企业组织规模扩张到边际组织成本等于边际交易成本时，企业组织和市场的最优界限也就确定了，企业组织的边界也随之而定。“最优的纵向规模与市

① Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik, *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row, 1978, p. 118.

② 托·赫尼斯（2004）从社会学的结构观点出发将组织边界描述为三种类型：物理边界、社会边界和心理边界。参见《组织边界管理：多元化观点》，北京，经济管理出版社，2005。

场的交界就是企业组织的最优边界。”[1] 企业能力理论从核心能力角度对企业边界与规模进行界定。这一理论认为企业是拥有一组特定资源和特殊能力的组织结合体，将能给企业带来利润增长的“资源组合价值最大化”作为能力边界的划分标准，边界的确定实际上就是企业资源组合模式的确定。此外，组织认同理论视角下的“认同边界”更强调组织的社会心理系统特征，基于心理认知归属、情感归属和行为支持三个认同维度来划分企业组织认同边界。在把组织作为物质、技术的客观经济契约之外，认同边界理论更突出“组织成员身份、地位的主观心理契约”[2]。认同边界实质上是一种心理边界，既要立足于“心理围墙”来探索意义[3]，又要据此突破制约并洞悉新的边界。

对全媒体融合运作来说，边界的意义体现在哪里？在企业边界理论看来，由于企业“在本质上是资源与能力的集合体”[4]，边界往往决定着一家企业单位的异质性，即在资源空间、能力范围、知识积累与市场结构等方面的稳定特征。对于处于全媒体转型中的我国报业传媒而言，边界理论对塑造全媒体的异质性以及身份认同与建构富有启迪意义。融合边界在根本上可以解决“我是谁”这样的身份问题。

具体来说，边界作为“一种相对稳定的秩序”，对全媒体融合的创造性意义体现在三个方面：清晰的边界可以保证全媒体的改革行为稳定性以及效果的可预见性；边界提供的媒体资源自由流动的空间能够释放能量，增进组织内外行动能力；边界的确定具有增进全媒体身份认同的效应，在心理与价值观上更具凝聚力。

边界对全媒体融合模式的根本意义，在于边界将为全媒体融合带来一场结构革命，这是融合边界理论的逻辑起点。从融合边界理

---

① 陈兴淋：《组织边界的理论及其作用》，载《学术界》（总第 129 期），2008(2)。

② 郭金山、芮明杰：《论企业的心理边界》，载《中国工业经济》，2004(3)。

③ See Zerubavel, Eviatar, *The fine line: Making distinctions in everyday life*, University of Chicago Press, 1993.

④ Penrose, E., *The theory of the growth of the firm*, Oxford: Basil Blackwell, 1959.

论及其逻辑来审视国内报业全媒体存在的结构缺陷，可以发现其主要根源在于改革者边界意识较弱，无论是在“市场边界”、“能力边界”还是“认同边界”等边界问题上，边界均未被纳入战略层面深入考量。在另一个层面上，组织边界具有明显的双重属性，即调整与限制。全媒体模式的“有限战略适用性”，正是由边界的限制性所决定的——在市场规模、资源能力及价值认同等方面，多数地方报业传媒的边界被局限在相对稳定的空间中，边界的扩张当尤为审慎。

那么，报业全媒体转型当如何识别融合边界，并形成自身对边界的独特理解？在此基础上的核心问题是，融合边界在哪里？对这两个问题的解答，直接决定着全媒体融合战略模式的选择，而所形成的融合边界，将呈现为富有异质性的报业全媒体的个性形象。从结构与关系的视角，全媒体融合边界体现在以下三个维度。

第一个维度是“媒体布局的边界”——全媒体在内部结构上的“物理边界”。

全媒体融合首先要在结构化实践上找到突破点。由于原有的结构关系在转型中被逐渐打碎，新结构的建立迫切需要进行边界的再发现。国内报业全媒体在探索阶段对布局模式的构想，主要集中在对内部“物理边界”的划定上。这一物理边界呈现为全媒体的融合结构，包括全媒体集群的媒体组合、生产流程的边界构筑、传播介质与终端的集约、媒体协作的权力模式等。比如南都报系的“集群模式”与人民日报社的“双核模式”，在布局上分别涉及全媒体主业务平台的搭建、系列传媒的流程再造与协作关系的重建等，人民日报社搭建起中央指挥协作平台来整合报网的媒体协作关系，而南都全媒体在整合网络媒体资源后，围绕奥一网这一全媒体主业务平台，其他平台的边界都以此为中心扩散。从国内报业全媒体实践出发，物理边界的实现，主要是通过媒体内部边界的消融——壁垒的打破以及关系的重建，进而达到新结构的生成。

第二个维度是“新闻业的行业边界”——基于资源、知识与能力的“市场边界”。

这一边界的范畴，在最初表达为传统媒体与新媒体的产业边

界，随着融合的深入，边界概念进一步转换为融合新闻业与传统新闻业的边界，新闻业与通信行业、IT 业以及新兴内容提供商等相关产业的边界。在这里，“新闻业的行业边界”处于“三网融合”甚至“N 网融合”的宏大背景之中，当前这一边界正不断被重构，逐渐形成新的产业链条。融合新闻业的市场边界找寻，主要内容包括市场空间的占有、对其他产业边界的渗透、拓展与其他行业的合作与共享空间等领域。而这样的市场边界是相对受限的，不可能无限延伸。新闻业在这样的行业边界竞争中的到达与覆盖程度，取决于报业全媒体在资源、知识与能力积累上建立的核心竞争力优势。

在此基础上，市场边界的找寻，需要全媒体机构在产业链中准确地进行角色定位，以此推动融合新闻业产业模式的形成。边界的发现与拓展过程同时也是全媒体融合模式形塑与优化的契机。不少报业全媒体机构借助新媒体平台，向商务服务领域延伸，致力于打造成为区域资讯与服务的垂直门户角色。由于在盈利模式上的清晰度与有效性，这样的“电子商务”模式被认为是“包括报业在内的传统媒体向‘全媒体’转型中的重点探索模式”[①]。目前，除了手机报等少数移动资讯平台，报业全媒体能实现经济效益的产业模式仍非常有限，融合新闻业的新市场边界的拓展空间仍然较大。

第三个维度是“用户关系与社会结构的边界”——全媒体的“社会边界”。

这一边界有两层含义：一是全媒体与用户的关系，二是全媒体与社会结构的关系。由于全媒体不可能面向所有的用户，因此，全媒体在用户关系圈上必然是有所分化的，这一边界的形成对全媒体的盈利模式至关重要。南都“无处不在”的“全线”战略模式最终也会落在寻找有针对性的空间范围内。在与社会结构的关系上，媒体与社会结构的不同关系模式可以形成不同的融合模式，包括城市门户模式、公共新闻业模式等，这正如前文研究指出，关系视角下，全媒体扮演着“强化社会网络交互与融合模式的黏合剂”角

① 匡文波：《报业“全媒体”转型应特别注意四要点》，载《中国传媒科技》，2010(11)。

色，在“信息流动”与“交互模式”的创造上体现出对于社会结构的意义。全媒体的社会嵌入性越高，其社会边界就越宽广，角色意义就越大。但是社会边界的确立难度较大，在传媒分类管理的思路下，未来有可能形成若干基于不同社会关系边界的全媒体融合模式。

“融合边界”是一个动态的、相对的概念。在战略上，融合“边界”发现决定着报业转型模式选择。对不同类型的报业媒体而言，关键是形成独特的边界理解与行动，也就是形成符合自身实际的全媒体业务模式。《中国报业“全媒体”转型问卷调查》的另一项结果表明，在最有必要开展的新的“全媒体”业务中，“网络媒体”、“移动阅读”、“Web2.0 服务”高居前三甲（如图 4—23 所示）。而“媒体的业态”、“服务的模式”被认为是全媒体转型中的关键点所在（如图 4—24 所示）①。

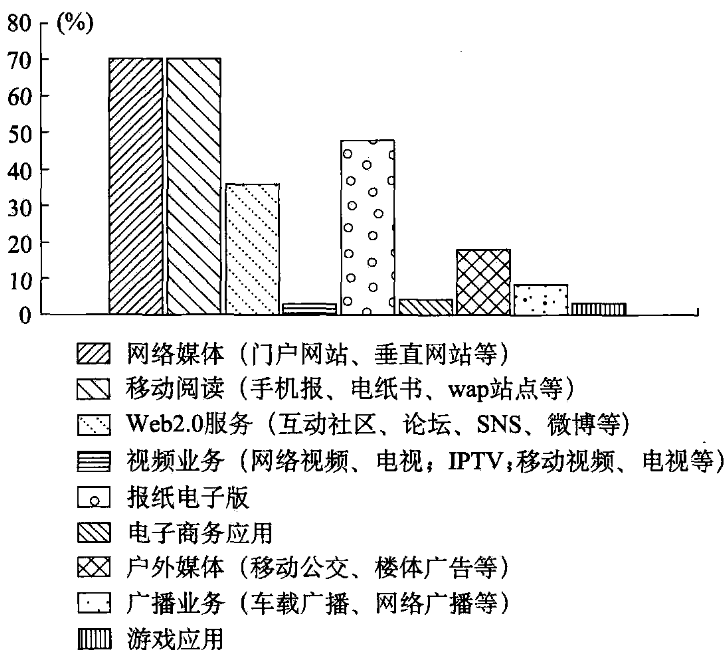


图 4—23 ［调查］最受看重的全媒体业务

① 参见本刊编辑部：《试问“全媒体”：中国报业“全媒体”转型问卷调查》，载《中国传媒科技》，2010(11)。

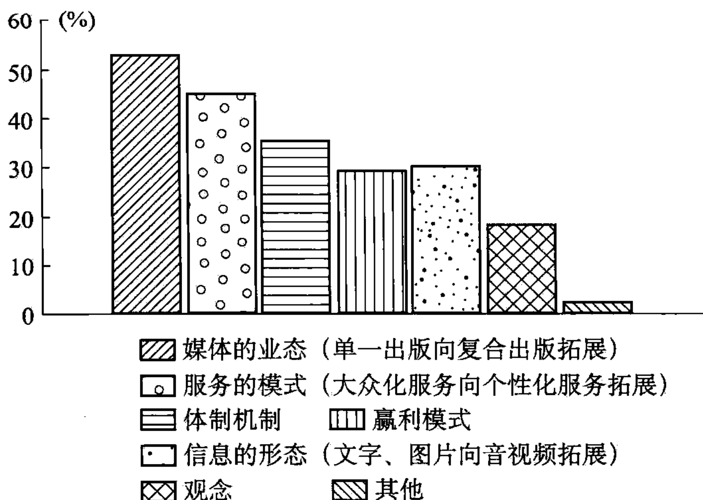


图 4—24 ［调查］报业全媒体转型的主要领域

实际上，不同区域报业传媒的核心业务与全媒体模式选择存在明显差异。目前广东报业传媒全媒体模式的主要趋势，在手机报、网站等比较普遍的模式以外，户外 LED 大屏等移动终端模式正在兴起。《南方都市报》、《广州日报》等也在推进电子阅报栏等模式。由于广东报业在内容价值上的优势，这一模式选择有助于将内容资源和客户资源在多维度上拓展，以实现报业全媒体业务的增值。

根据融合边界理论的三个维度，我国种类繁多的报业传媒，将会形成百家争鸣的全媒体景观。为突出融合边界的创造性意义，笔者构想一个初步的全媒体模式的分类思路，大体框架如下：

按照区域空间的不同，可以分为：

中心城市报业模式：整体变革的“全线”模式；新闻门户网站模式；LED 联播网、智能手机、阅读器等移动终端模式。国内中心城市报业传媒在企业核心能力上的优势仍然明显，所处的市场结构的空间伸缩性较大，技术创新能力也较强，因此可以考虑采取进攻性战略，在市场边界上可以进一步拓展、延伸。实际上，广州、上海等城市的优势纸媒，都在这些领域进行探索。

二线城市报业模式：集团转型模式；公共新闻事业模式；垂直

网站模式；电子商务模式。二线城市报业在单一媒体上实力偏弱，因此可以考虑在集团层面改变结构或者跨行业合作，建立起“防御性的边界”。二线城市在商务领域仍具有较大的开掘空间，依托于报业网站的商务服务与运营模式，可以在较为发达的二线城市推行。

三线城市报业模式：报网合一模式、广电纸媒融合模式。一般的地市级报业传媒，由于资源的局限以及在融合认同度上偏低，可以考虑与广电传媒融合重组，而新媒体也可以作为核心平台纳入新结构之中，通过社区服务逐渐吸纳人气，在此基础上考虑更有效的地方性新媒体运营模式。

按照报纸类型，则可以分为：

党报传媒：专注于公共事务报道的公共新闻事业模式、政务传播模式。在分类管理思路之下，未来的时政类媒体，尤其是机关媒体的角色必然发生转变，特别是在公共事务的传播空间逐渐扩大的情形下，党报传媒在未来全媒体融合结构中的角色与功能，当转向专门的公共服务模式，或者专责于政务传播。机关报在政务资源上的优势以及党政部门在传播平台上的创新，为这一公共新闻模式提供了可能。

市场化报纸传媒：“全线”融合模式；公民新闻模式；新媒体商务平台模式。市场化报纸在融合趋势下当有应对未来十年媒体竞争的战略考量，彻底的结构变革与融合，尽管有阵痛并在投资上形成压力，但长远考量，全线融合势在必行。市场化媒体在新闻生产上的灵活机制与社会化程度的优势，使之具有较广的社会边界，因此在公民新闻模式以及在线商务平台模式两个方面都可以找寻到市场空间。

行业报纸传媒：行业信息门户模式；户外终端模式；跨行业商务模式。融合语境中，基于“分化的市场”所形成的注意力聚集，为行业报纸传媒奠定了变革的战略优势。清晰的市场边界、较高的内部外部边界认同，以及在行业内无人匹敌的信息分析能力与资源优势，都在推动行业传媒成为重要的行业信息门户。从电力、电网、石油等能源行业在全国的关系与资源网络来看，同样可以延伸户外终端模式，甚至可以采取资源与渠道置换的方式搭建起跨行业商务平

台，行业报纸传媒的市场边界因此具有较大的动态扩张空间。

四、全媒体战略的核心思想与布局规则

全媒体的“有限战略适用性”，以及“融合边界”理论，作为全媒体模式的两大规则，既是对国内报业全媒体战略构想与实践的智慧补给，又是战略布局的一种制约性规律。基于知识的企业能力理论认为，企业的边界与规模取决于企业作为一个整体的知识积累状况。不同企业的知识积累是千差万别的，由此导致企业规模与结构的差异性。而企业的边界取决于企业管理者拥有的知识和管理能力①，这一著名的“潘罗斯效应”的中国式实践却出现一种偏向。一方面，国内各层次报业传媒在资源、知识、经验与文化上落差很大，但是全媒体模式的滥觞却指向了由机械理解与复制所导致的同质化战略实践，在战略上缺乏核心思想的支持。另一方面，在战略决策上，目前国内报业全媒体的融合边界的拟定，以及融合理念的推广与传播，主要是由管理层个别领导的间接知识和有限经验所推动，因此在结构革命中带有很大的主观色彩，从而使得全媒体模式的战略布局及其实践存在局限性，这一中国式的“潘罗斯效应”迫切需要注入新的战略思想与融合规则来改变。

全媒体模式选择需要建立融合战略布局的规则体系，作为全媒体战略的核心思想的重要组成部分，在融合实践中进行创造性延伸。基于融合边界理论，在结构化融合实践中，全媒体战略的核心思想包括以下三个方面：

第一，在总体的全媒体战略上实行“多支点战略”，即建立“复合战略矩阵”，确保全媒体模式既能做到在原有的有限边界上突破，又能在整体上进行根本变革，基于“防御性重构”的战略思想实现适度边界扩张。

对于报业传媒而言，全媒体转型在于前所未有的身份转变，因此，与过去基于内容生产的单一战略视野不同，全媒体战略，在趋势上作为 2.0 新闻业战略及其高级战略目标的延伸，应当包含系列

---

① 参见徐忠爱：《企业边界理论述评》，载《经济论坛》，2005(7)。

子战略，形成结构化的战略支持体系。这些战略包括：基础性的"内容聚合战略"；形成区域个性品牌的新闻门户战略；引入社会生产机制的"社交媒体战略"、以媒体平台化为主导思维的"跨平台战略"、立足于外围边界突破的"终端延伸"战略等等。在路径上，"复合战略矩阵"的考量，当基于全媒体的结构变革构想，并根据能力、资源和知识在融合边界上进行分类考量，做到既能增进基于适度边界的媒体融合度，又能建立以异质性应对行业竞争的防御性体系，最终实现整体结构上的根本变革。

第二，全媒体战略设计在物理边界上当体现"以流程为中心"、"以人为本"的思想，这是在管理实践上获得更深入认同的源泉，全媒体"认同边界"对融合实践的创造性意义，也取决于这一战略考量。

流程规划、流程再造与优化是所有全媒体战略中首先突出并重点突破的战略内容。对国内报业根深蒂固的传统流程变革尤为重要，在战略思想上，改变以内容为导向的流程结构，转向基于平台角色及其协作模式进行建构的流程思想。目前的国内报业全媒体模式，除了南都报系、烟台日报传媒集团全媒体在整体上实现"以流程为中心"的结构变革，其他报业或者出于探索过程中，或者是采取流程的加法延伸，并未在战略考量中变革流程思想。

第三，全媒体战略设计要跳出全媒体，并基于全媒体找到全新的战略亮点，即在战略构想上突出全媒体品牌的核心概念。

作为一种结构融合的阶段性实践模式，全媒体必然不是报业转型的战略核心，或者说，全媒体不是战略的个性体现所在。在战略上，大而全的战略是有害的，当所有传媒都在战略广度上走向全媒体，报业全媒体的进一步转向当能在战略纵深度上考量。基于战略的企业边界理论认为，以特定的知识、资源与能力为内涵的长期发展战略，通过建立"隔绝机制"，有助于形成不可模仿的具有竞争优势的异质性企业。[①] 因此，在获得清晰的融合边界以后，全媒体

① 参见王洋：《企业边界理论的研究——基于科斯思想的演变与发展》，303 页，北京，经济科学出版社，2009。

战略当实现“全”中有“特”——个性化、异质性的媒体结构与独到的核心竞争力。南都报系全媒体“无处不在”的理念贯穿于产品形态、生产流程以及社会营销各个层面；烟台日报传媒集团全媒体也突出“YMG”品牌的个性，在核心品牌概念构想与传播上初步探索取得了一定成效。但是，包括网站、流程、技术平台与终端的变革设想都是全媒体战略的必需品，仍旧不是全媒体战略思想的核心所在。在未来，大而全的战略构想需要走向更具个性的品牌设计，只有这样才能在未来的融合实践竞争中建立优势。

第五章

再造流程：全媒体新闻生产的路径与模式

全媒体模式下，新闻生产不决定于既有资源，而有赖于“关系”的生长性。生产链的重构，就是要对“关系”进行斩断与再造。

但是，国内报业传统生产链的垂直结构却存在致命的弊病：在内在结构上不是以角色为中心，在制作理念上也难以基于用户视角考量；权力关系上的垂直责任制，也导致资源调配的上下型索取，而非横向、扁平的协商模式；在部门设置上则体现为行政导向，而不是基于新闻专业导向的工作室设置。这样的传统结构与全媒体流程理念存在根本冲突，也因此给全媒体流程再造带来体制性与结构性难题。那么，流程再造的方向在哪里？

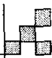
全媒体是报业流程再造的一次革命性机会。在全媒体案例的田野考察与调研基础上，笔者梳理并重点提出流程模式的四种典型，包括："多中心制"模式——以平台为主导的"全流程"协作模式；"双轮"编辑部模式——报网两条生产链的对等协作；"同轴捆缆"模式——终端导向的"重定向"制作流程；"扇形"模式——基于中央内容枢纽的"多层开发"与制作。

这四种模式是国内报业全媒体的先驱探索者根据自身实际作出的模式变革选择，代表了单一全媒体类型的流程选择，仍不是行业标准的确立。在流程结构上，南都报系构想的流程模式，即"多中心制"模式比较契合市场化媒体领先者的选择；而烟台日报传媒集团在地方报业传媒集团中率先进行流程的整体转换，也可作为二线城市党报集团的流程样本。但是这些流程样本只能作为模式的一种现实选择，而未能成为流程再造的可复制标准。

那么，什么样的全媒体流程结构才是适用于报业转型的模式选择？当全媒体模式之下流程再造成为变革的必由路径时，流程再造的专业规范体现在哪里？在融合新闻业的语境下，流程的行业标准又将如何确立呢？

在流程变革模式上，国内大多数报业传媒基于原有架构的改良式做法，无法根除结构的制约性，只能是权宜之计。从未来传媒流程的变革潮流来看，基于整体转换的流程再造才是主流方向，才能体现"以流程为中心"的全媒体战略理念。

身处转型的节点上，报业难以摆脱原有结构的惯性制约，全媒体流程再造因此需要倒逼型改革机制。从国内外的流程变革实践出发，以全媒体技术提供商的结构标准为蓝本，笔者尝试提出报业全媒体流程再造的三大定律：体现对等生产权力的网状结构及其"融合文化导向"、生产制作环节体现"重定向"思想、以"链条＋平台"建构全流程循环体系，期待能作为一种流程规范与流程管理思想推进国内报业全媒体的结构创新实践。

第一节  生产链重构：全媒体新闻生产的四种模式

一、“多中心制”模式：以平台为主导的“全流程”协作模式

南都报系在全媒体战略布局上的全线模式，在生产流程与组织机构的再造上则体现出结构的复杂性。在流程设计上，很难用单一的一套流程把内容、形态、渠道与覆盖区域五个方面全面打通，因此，“全线模式”下的战略布局，需要建立多样化的生产平台进行支持，然后通过中央数据库把各个平台链接起来，形成全流程的全媒体生产链。

在这样一条生产链中，在中央数据库之上，有多个中心与平台对应起来，构成完整的新闻生产流程。而全媒体集群中的各个媒体、各种介质、终端以及各种信息服务类型，无需与流程中的所有环节对接，而是与全媒体信息集成与发布平台进行对接，即在生产链的下游环节进行对接，这样，中央数据库、全媒体信息集成与发布中心与各个媒体、终端、介质的关系发生改变，从过去的一对一的编辑部对应版面的关系，转为供货商与新闻产品超市的供求关系。

这就是适用于“全线集群模式”的多中心制新闻生产模式，其实质是以平台为主导的全流程协作模式（见图5—1）。从南都报系全媒体内容资源库的结构图来看，这一生产链包括四个资源库及其对应的平台，分别是：

线索库，即报料平台，是保持网络化、实时动态的，以形成规模化的信源系统；

原创库，即素材平台，包括移动采编平台在内，为采编人员开辟个性化的个人原创空间，实行自我平台的管理，在其中将信息条理化、结构化、智能化，形成初步的内容形态；

中央库，或待编稿库，即生产平台，为原创提供一个存储分类

市场，把原创内容进行模块化、结构化、精细化，这是一个初步加工内容产品的平台；

应用库，即“集成＋发布”平台，编辑与新闻制作人按照用户的需求，并结合各个传媒及信息终端的具体要求，对南都报系内部和来源于社会的内容机构提供的内容产品分类并进行加工，形成全介质、多元化的产品组合，这是深加工内容产品的平台。

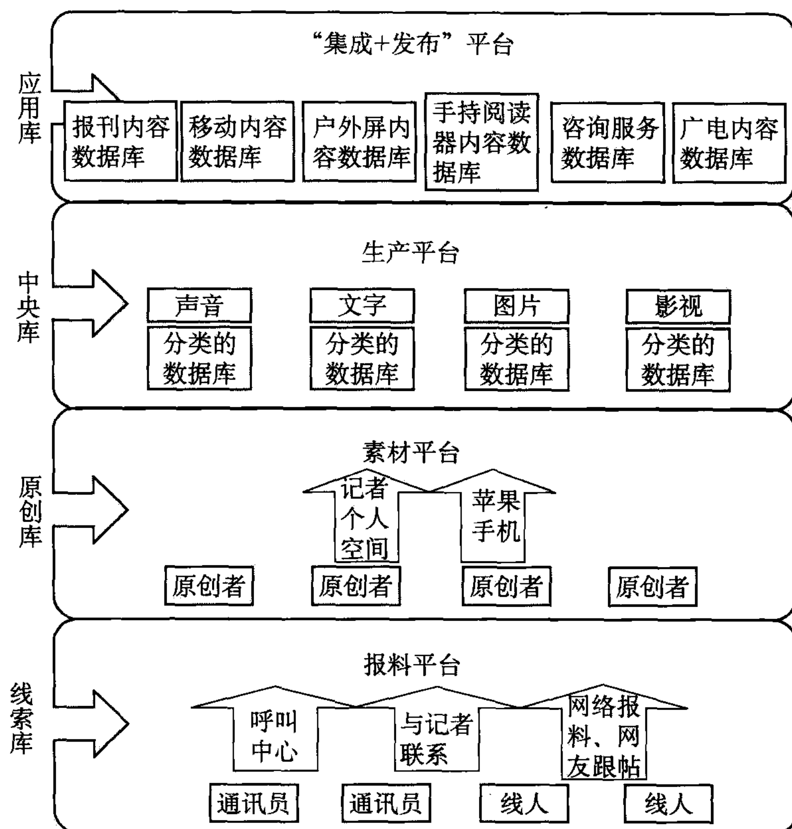


图 5—1　南都报系全媒体内容资源库的流程结构

从生产流程的关系来看，以上四个平台即数据收集、生产和应用三个环节之间，它们是双向互通的循环关系，而不是单向流动的。目前，南都报系通过集团层面与北大方正电子有限公司合作，

准备引入“方正畅想全媒体采编系统”，打破以报纸为中心的现有采编生产和经营流程，围绕中央数据库，建立新的以媒体资讯为基础的生产、营销结合为目标的全流程模式。这一生产流程的再造是按照新闻采集、制作等一系列功能来划分的，为南都报系全媒体集群的发展提供资源共享的通道。

从内容资源库流程结构的构想图来看，南都报系全媒体生产流程有三个方面的显著特征：

一是技术驱动的平台模式。通过全媒体采编系统的技术支撑，来实现各个流程环节与平台的链接，形成一体化生产链。在技术驱动基础上，南都报系全媒体在理念上的创造性体现在：以“活性”用户为中心来建立“自洽式的应用平台系统”①；全天候动态报道模式；素材快速共享和100%被多层次利用加工。

二是内容分类即类型化的思维模式。在线索库、待编稿库与应用库等全流程生产环节，对资讯进行分类处理将成为全媒体生产流程的重要环节，由此也在岗位上要求增加标引编辑、分类制作人等新的全媒体新闻工作者角色。

三是社会化生产机制的支持。在线索库与应用库等平台上，开设专门的对外接入通道，供社会报料与社会投稿，接纳并建立规模化的信源，同时把公民报道者作为庞大的生产队伍引入到全媒体生产流程之中。不仅如此，通过全媒体新闻门户网站上的社会化平台，同样可以吸纳外部力量参与新闻生产。在维基时代，全媒体新闻生产不能忽视体现对等生产与开放性资源的社会机制创造，媒介越是融合，开放性的社会化生产的意义就显得越重要。

对南都报系全媒体集群的流程再造与组织重构，南都全媒体·奥一网首席运营官易海燕也强调了技术与平台的重要性，她同时指出了建立中央数据库对进一步推动变革的基础意义：

> 我们一直在推动组织结构的改变，我们希望通过用技术来改变，引用中心数据库，建立起全媒体内容发布平台，这方面

---

① 张璟、陈显玲：《从一份日报到全媒体集群》，载《南方都市报》，2011-01-24。

会跟第三方公司一起合作进行。内容生产上会将纸媒和网站合并，会有一整套多媒体内容生产和流转的平台。

全媒体组织结构方面，我们的想法是，它是一个中心数据库，能流转所有的数字信息，通过这个数据库能发布到任何平台上，包括电视、LED、移动终端，是一个交互的而不是单向度的过程。本身内容的采集也是多元化的，而不是南都的数据库，其他数据渠道的也会通过这个平台流转。大约在2010年底或明年初会建立这样的一个全媒体平台。目前平台还没建立起来，没有真正实践的话，人员配置及岗位调整就无法实施。①

正是由于这种制约性，目前南都报系全媒体集群仍在流程再造与组织重构上，仍停留在构想阶段。在流程的变革实践层面，当前正在做的是基础性工作及边缘性结构改变。包括：

一是与上海阿尔法系统公司合作研发“全媒体信息集成中心”的软件系统，建立全媒体资源库，作为全媒体集群的中央数据库。这一系统的引入，意味着南都报系全媒体在新闻生产前端即信息采集环节，以及在内容生产、集成与发布等各个环节的流程变革在框架上已经清晰。

二是在生产与制作环节，通过关键部门的规则改变来逐步转变工作方式与思维模式。其中包括南都报系视觉中心的“流媒体”改革，46位摄影记者配备5D Mark摄影器材，同时在时事新闻中心设立全媒体出镜记者，据此在多媒体报道、视频（微视频）等内容产品的增量模式，来引领南都报系全媒体生产方式的改变；2009年年底，南都报系为采编人员人手配置一部iPhone手机，通过这个载体来打造移动采编和移动办公系统，来逐步丰富生产平台。2011年5月，“南方报业移动采编系统”（iPhone版）正式上线，基于这一新闻业务的无缝对接平台，可以实现记者远程采访、多媒体即时播报、在线选题会、数据库检索等多项任务（见图5—2）。在全媒体团队建设方面，自2010年3月起南都报系陆续开展全媒

---

① 麦尚文：《全媒体调研报告·南方都市报——专访南方都市报全媒体·奥一网首席运营官易海燕》，2010-09-30。

体系列培训，包括南都报系全媒体网络电视出镜记者/主持人培训班、音视频制作技术培训班等。此外，2010 年底还增设数字营销部，专司内容产品的品牌效应与价值分析与增值工作，为下一步的产品分发与服务作实践储备。



图 5—2 作为移动生产平台的“南方报业移动采编系统”

在这个方面，南都报系的主要思路是：先在技术、平台上建立起一个有效的倒逼机制，让全体员工不得不参与培训学习以适应新的生产流程。[①] 在流程框架搭建的同时，南都报系在组织结构层面也着手启动变革。由于南都报系在场地空间限制以及全媒体集群设计的庞大流程等方面的制约，不可能实行大编辑部平台，即所有流程在同一个编辑部空间中办公。但是从组织结构来看，南都报系全媒体集群的生产流程与组织变革的主要方向，是要建立扁平、功能式的网状组织结构体系，而非传统的垂直型组织结构。这一扁平网状结构的特征有（见图 5—3）：

---

① 参见曹轲、庄慎之、陈雨：《南都全媒体集群构想》，载《中国新闻出版报》，2010-10-26。

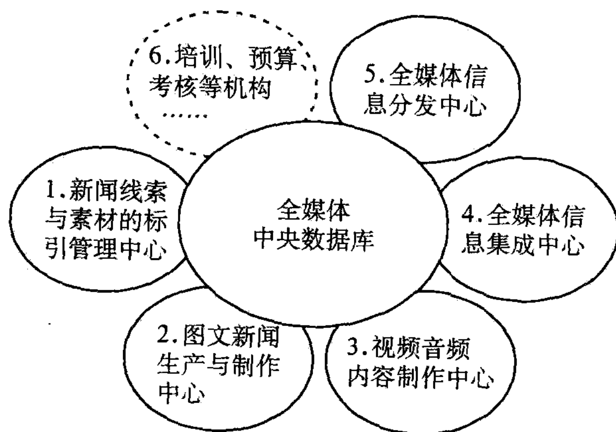


图5—3 “多中心制”全媒体新闻生产流程与组织模式

首先是基于中央数据库，以其为中心，在功能及空间分布上呈放射状，流程中的各个环节通过中央数据库这一中心枢纽进行交互、协商，具有良好的协作机制。

其次，这一组织体现为“多中心制”结构模式，各个中心在中央数据库对接的状态下，可以分布在不同的空间，但是在时间上与资源上必须是共时并共享的，以便于在生产链上是互动顺畅、在协作上是即时完成的。南都报系全媒体框架内的系列媒体在采编、行政、经营方面各自有自己的组织架构和流程独立运作。按照新的构想，南都报系全媒体在流程结构上是一种水平式组织，让相关媒体之间结成互动型的“信息联合体”①，从而建立起围绕着信息制作形成共享组织模式。

按照南都报系全媒体集群的“媒体+平台”框架，对应其中央数据库的四个平台，可以为南都报系全媒体勾勒出多中心制组织的核心构件，包括新闻线索与素材的标引管理中心；图文新闻的生产与制作中心；视频音频内容制作中心；全媒体信息集成中心；全媒体信息分发中心；还有其他的全媒体培训与人才再造中心、稿件营销与供求关系分析中心、全媒体考核中心等等。

① 张璟、陈显玲：《从一份日报到全媒体集群》，载《南方都市报》，2011-01-24。

南都报系全媒体的多中心制生产流程与组织结构，由于在每个中心下面可以灵活增设系列子中心，而每个中心仍可以对应并增加平台，因此在关系模式上具有较强的延伸性与生长性。

2011年，南都报系全媒体在视觉中心之下设立音视频部，这一举动意在统筹原有的多媒体制作力量，搭建起全媒体新闻生产制作的团队。目前南都报系全媒体业已成型的制作团队主要有：全景新闻制作团队、3D纸媒制作团队、流媒体制作团队、“南都时评会”制作团队、《南都Daily》项目团队、常规视频报道团队等。基于中央数据库，这些不同的制作团队为不同的终端平台制作多媒体产品（见图5—4）。音视频部其实就是音频视频内容制作中心的过渡性机构设置，在“多中心制”的运作进入实质阶段后，这一中心将起到“牵引”的意义，在全媒体新闻生产与制作这块产生“裂变效应”，从而形成分工更为精细、操作更为专业的全媒体新闻团队。



图5—4　《南都Daily》中的音视频产品平台

音视频制作及平台是传统报业最弱的环节，在这样的领域突破以后，全媒体中央数据库才是完整的，全媒体模式才能进入实质性

运作阶段。而在中央数据库这一轴心周围，这一功能扁平、角色互补的网状组织结构在流程的加法减法上具有收放自如的灵活性，因此还可以为下一步流程再造与组织变革提供创新空间。

二、“双轮”编辑部模式：报网两条生产链的对等协作

报业的全媒体战略布局实际上已呈现出采编协作模式的雏形，有些布局模式甚至直接成为新闻生产模式。比如人民日报社在全媒体战略布局上的“双核”模式，直接决定着其新闻生产模式的“双中心制式”。从编辑部的场域与新闻生产流程的关系结构上，由于在较长一段时期内都将保留着报网两套生产系统，因此这一新闻生产模式可以称为“双轮”编辑部模式，以对应全媒体布局的报网双核模式。

在整体结构上，“双轮”编辑部模式是指报业在全媒体融合过程中，通过改造原有的传统生产体系并与网络生产体系实现对接，搭建起全新的纸媒生产链和网络新媒体生产链，两条生产链既是独立运作的主体，又是处于同一体系之内的两个生产系统，有顺畅的“对接通道”与协作机制，既能实现纸媒与网站的自主内容生产，又能在新闻生产与产品创意上随时进行融合运作。

“双轮”编辑部模式在结构上体现为并行特征（如图 5—5 所示），纸媒生产链与网络生产链在地理空间上并非处于同一编辑室，而是可能各自处于原来的编辑部之中，但是在生产流向上是两条平行的链条。

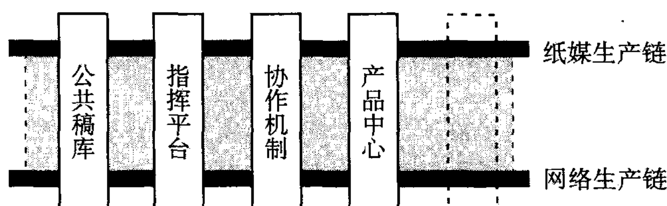


图 5—5　全媒体新闻生产与协作的“双轮”编辑部模式

尽管没有在机构上合一，但是在融合运作中存在实体的采编系统与协作机制，这其中包括全媒体采集资源的聚合平台即“公共稿

库”、处于中央控制系统的“指挥平台”、在生产运作中建立起来的各种“协作机制”，以及专责于产品创意与营销的“产品中心”等。

在报网两条生产链的双向融合时空中，留存着庞大的融合空间（见图5—5灰色虚线区域所示），把两条生产链对接起来的各种传媒应用以及采编协作机制，都可以被引入到这一“融合地带”上来。在未来，当这一“融合地带”达到成熟，在实体组织、采编系统、协作模式各个方面都完备，纸媒生产链与网络生产链就有可能真正融合为一条生产体系，实现报网一体化基础之上的全媒体融合状态。

“双轮”编辑部模式下的新闻生产的流程，是以“公共稿库”和中央“指挥平台”作为融合实践的主要驱动因素的。“公共稿库”作为全媒体生产链的基础平台，其核心功能在于把前端的新闻采集与编辑部运作对接起来，而协调“指挥平台”的搭建，则着力于全媒体全部生产环节的协商与采编关系的调整，因此处于“中央枢纽”的地位。在“双轮”编辑部模式中，由于缺乏整体融合机制的推动，因此可以把“公共稿库”与中央“指挥平台”作为先导性因素，打通全媒体生产链的上游环节与下游环节，以此推动纸媒生产链与网络生产链两个中心的并列式协作与融合运作。

以人民日报社全媒体流程再造为例，尽管人民日报社近年来致力于新闻生产的结构化调整与改革，但是在新闻生产流程与编辑部机制上仍然未获得突破性进展，全媒体新闻生产链始终未建立起来，无法打通融合的屏障。这与人民日报社传统的流程结构的强大惯性有关。人民日报社新闻协调部主任曹焕荣这样形容当前的流程积弊：

> 以时代的眼光看，原来那种带有鲜明计划体制的机构设置就显得越来越不适应时代的变化了，原来的那种新闻资源配置方式和新闻生产方式也越来越不适应发展的要求了。这种不适应，主要体现在“两个不通”：一是小的“不通”，就是《人民日报》各编辑部门之间，没有建立起一种很好的新闻资源共享机制。二是大的“不通”，就是人民日报社的范围内，《人民日

报》、《人民日报》（海外版）、人民网，以及20多种所属报刊之间，没有建立起一种很好的新闻资源共享机制。没有新闻资源的整合，也就不会有各种新闻媒体形态的融合，“全媒体”也就无法成为现实。①

曹焕荣所指的“两个不通”，正是全媒体新闻生产链条的对接机制屏障，包括新闻资源共享、报网媒体协作关系以及新闻生产方式等都有待重建。人民日报社尽管在传统报业生产上具备出色的能力与结构，并且拥有人民网作为全媒体“操盘手”的2.0新闻业优势，也就是说，它在“双轮”编辑部模式上具备了两条生产链的“物质性”条件，但是在纸媒生产结构的优化，以及两条生产链的对接与协作机制上仍处于起步阶段，离融合状态的“全媒体”仍有较大距离。

从这个角度来审视人民日报社新闻协调部，它在角色上不会仅仅是推动报网融合的单一采编部门，在功能上也不应局限于传递宣传报道指令、奔波于各部门协调关系的过渡性作用，人民日报社新闻协调部副主任丁伟这样形容他们的角色尴尬：

现在新闻协调部是以一个部门的职权，来做超越部门范围的事情，因此会遇到很多困难，比如我们推动融合新闻生产，但我们没有自己的记者队伍，采编权限很少，很难牵引整个报社一起改变。在实际工作中，我们应付上头指示的“规定动作”还比较多，因此在“自选动作”上受到限制。不但如此，作为一个部门去协调整个报社的采编任务，实际上会遇到很多阻力，其他部门不一定就配合支持你，因此在与各个部门沟通关系上面耗费了大量精力。②

因此，在角色上新闻协调部必然从一个特殊部门转型为融合系统的中央枢纽机构——全媒体“中央指挥协调平台”。在人民日报

---

① 曹焕荣：《在人民日报社国内分社社长会议上的发言》（人民日报社内部资料），2010-07-26。

② 麦尚文：《全媒体调研报告·人民日报——人民日报社新闻协调部副主任丁伟访谈》，2010-11-02。

社新闻协调部组织协调室成员、《人民观察》栏目主编刘晓鹏看来，新闻协调部的成立天然就烙上这一独特角色：即新闻的“生产关系”的调整，特别是推动新闻生产的扁平化运作，打破部门之间及编采条块壁垒与各种分割，在这个过程中要考虑媒体形态的属性差异。[①] 在新闻协调部的运作中，也可以看到这种角色变化。自2010年年底开始，新闻协调部的职能由原来的专门针对《人民日报》、《人民日报》（海外版）和人民网，扩大为针对整个报社的全部系列报刊与网络媒体。

这样一个协调部门的“权力扩张”，恰好契合人民日报社在全媒体新闻生产流程改革中的构想。在人民日报社全媒体生产流程再造的规划中，新闻协调部的转型角色——中央协调指挥平台，处于“双轮”模式中的核心地位（见图5—6）。规划中的这一平台（第一期）包括编辑部公告、分级专题策划、线索提示、交流互动、数据统计分析等板块，以此“实现新闻线索的汇集和筛选、采访力量的几种分配、采访资源的合理配置以及各种信息的上下互通等”[②]。

人民日报社全媒体生产流程的另一个核心元素，是“公共稿库”的建设。其中包括“统一投稿平台”和“待编稿库平台”。“统一投稿平台”是指在互联网上建立《人民日报》在线稿件平台入口，实现所有新闻产品的统一入口管理，这是在信息采集端口的一种变革，可以保证记者全天候、全地域发稿。而“待编稿库平台”实际上是作为新闻产品的共享使用平台，“除了对稿件按不同标准进行分类展示外，还能对稿件的使用情况进行全流程跟踪，并能根据稿件的流程跟踪记录来进行稿件的相关的统计分析工作”[③]。

由上可见，人民日报社以“中央协调指挥平台”和“公共稿库”系统为核心驱动因素的全媒体流程设想与运作，正体现了“双轮”编辑部模式的内在理念与规则，即“全媒体化”与“互动性”

① 参见麦尚文：《全媒体调研报告·人民日报——访人民日报新闻协调部组织协调室成员、〈人民观察〉栏目主编刘晓鹏》，2010-11-03。

②③ 技术部、新闻协调部：《关于公共稿库系统一期工程建设进展的汇报》（人民日报社内部资料），2010-09-28。

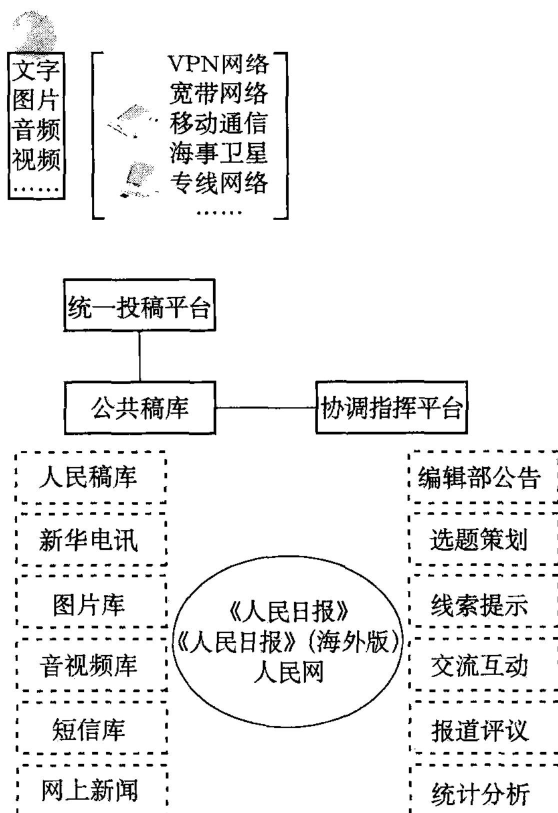


图 5—6　人民日报社全媒体生产流程的结构

的 2.0 新闻业操作理念。人民日报社这一流程构想，在目标上是以“打通融合”为追求的，即“在统一的公共稿库中，《人民日报》、《人民日报》(海外版)、人民网之间建立新闻内容共享机制，以利于集中优势力量，降低采访成本，推进编采互动、报网融合，实现社内资源的高度共享和资源价值最大化”①。那么，在“双轮”模式下，这样的流程再造是否能真正搭建起适合自身的全媒体新闻生产链？这一生产链的流程结构又是怎样的？

---

① 人民日报社技术部、新闻协调部：《关于公共稿库系统一期工程建设进展的汇报》(人民日报社内部资料)，2010-09-28。

笔者在人民日报社田野调查过程中发现，人民日报社的全媒体流程设计，尽管能在项目上实现“全媒体公共稿件库”与“中央协调指挥平台”的搭建，并且在采编关系的优化以及新闻生产方式创新上会有边缘突破的实践价值，但是这一“双轮”模式存在两个系统上的硬伤：一是在全媒体新闻采集的前端环节上变革力度较小，因此较难调动全报社的团队资源，很难从根本上改变传统的信息采集方式与思维方式，这将制约全媒体生产链的基础；二是报业生产链与网络生产链在功能与节点设置上存在明显的差异①，因此很难真正对接起来，这对日常运作的协作机制的建设与运作必将造成掣肘，没有大量的协作机制的支撑，全媒体运作不可能顺畅实现。具体到在全媒体报道模式上，“双轮”编辑部模式有助于突出网络媒体平台的报道形式创新，特别是跨报道模式（跨部门、跨领域、跨介质）的大量探索，推动了《人民观察》、《人民时评》等一批报网互动名专栏的诞生，对融合富有意义。但是由于报网两个链条协作机制的滞后，这一跨报道始终难以升级为“融”报道即融合新闻运作路径上来。

在接受访谈过程中，新闻协调部副主任丁伟一直向笔者强调全媒体生产链建设的重要性，但这也是他最无奈最为感慨的领域，他把这一流程再造看作是目前“最迫切的也是巨大的难题”。丁伟承认，新闻协调部成立两年来的探索，只是内部的一种努力，其效果取决于整个协作机制的变革进度。

丁伟由此设想：既然一个大的新闻采集中心在当下无法在人民日报社变成实体，那么，能不能设个“虚线的生产链”②，把报网两

---

① 人民日报社的机构设置是传统的以版面为导向，总编室和各个专业部门分别掌握着各自的版面资源，主导思想是“采编分开”体制——从原来的“编主导采、编采互动”转向当下的“编采互动”；而人民网的机构设置则完全不同，在架构上主要分为采编、经营、技术和管理四大部分，其中采编下包括要闻部、社区管理部（互动性的论坛、博客、贴吧等板块的管理）、财经、产经、教科文体等按照类型划分的部门，以及30多个进一步细分的频道，另外还有地方协作部以及中国共产党新闻部门等，在生产理念上体现为“编采合一、频道思路、产品导向”。

② 麦尚文：《全媒体调研报告·人民日报——人民日报社新闻协调部副主任丁伟访谈》，2010-11-02。

个体系统领起来。丁伟所指的全媒体生产流程的“虚线”结构，正是人民日报社后来的全媒体公共稿库建设，以“指挥平台”和“公共稿库”为核心因素推动从两条生产链向未来融合生产链的实现。

人民网网络电视部主任柳晓莉也认可全媒体新闻生产流程再造的意义，她指出，目前“全媒体的新闻生产链”的打造成为必然，在意识上已经达到，尽管没有在决策及行动层面有突破，但是不能放弃，也不能退出这样一个链条的设计与竞争。[①] 目前，柳晓莉的人民网网络电视部团队正致力于全媒体新闻的原创探索，他们以仅有 30 人的团队，每天通过《人民电视》平台生产播出 14 小时 16 档节目。自 2011 年起，《人民电视》的节目类型与规模进一步扩大，并建立起视频直播、地方频道视频点播平台等传播体系（如图 5—7 所示）。但由于缺乏与报业传统生产链的有效对接，因此他们的探索也仅仅是处于人民网平台上的一种“独舞”，期待深入的“双轮”生产链的协作机制变革。



图 5—7　人民网主导的《人民电视》生产与传播平台

---

① 参见麦尚文：《全媒体调研报告·人民日报——访人民网网络电视部主任柳晓莉》，2010-11-03。

此外，人民日报社全媒体生产流程再造还要解决两大难题。在技术部与新闻协调部联合运作的公共稿件库系统方案中，产生了这样的基于技术与机制上的忧虑：一是“机构职能设置如何适应新闻生产和管理流程之变”？公共稿库的运作将挑战报社既有新闻生产与管理流程。二是人员和设备如何满足全媒体采编的需要？在全媒体的思维观念、物质装备与技能上未能跟上全媒体化的形势需要。这些都是在未来新闻生产机制变革中要重点解决的领域。

三、“同轴捆缆”模式：终端导向的“重定向”制作流程

在全媒体融合实践中，生产链的重新建构路径最鲜明地体现出报业全媒体的个性特色。从整体布局的结构关系来看，生产链毫无疑问是全媒体结构的核心环节。因此，对生产链的不同重构、组合与延伸方式，就形成了形态与内涵各异的全媒体流程。而生产链重构的终极目标，在于打破单一介质的“有限边界”局限，通过生产链的延长、对接、交互与再造等方式，实现“无限终端、无限链接”的全介质传播想象。

国外特别是欧美报业在媒介融合过程中的生产链重构，在报网融合实践充分积累的基础上，生产链变革的主要做法，是在中游或者下游环节加入“新闻制作”环节或“重定向”环节①，即以改变产品形态与渠道流向为目标的再生产流程，相应的，新流程下的编辑部结构也发生了改变，但从世界范围内的融合变革模式来看，对编辑部结构进行整体重组还是极少数个案。

从流程特征来看，采取生产链的“流程加法”的改革方式，其重心往往在于终端的制作环节的改变，而不是生产前端的变革。也就是说，在新闻采集环节的变动重组不大，但是在内容的二次生成环节上进行更多的开拓。因此，如果把原有的内容生产采集体系看作是一条“轴心”——在总体上结构不变，而把各个再生产、重新制作环节看作是环绕着轴心的“缆绳”，不同的“缆绳”围绕原创

---

① 参见吴蔚：《欧美报业危机下的“全媒体”生产链重构》，载《南方传媒研究》（第23辑），2010(4)。

内容这个“主轴”进行再生产与制作，在此基础上进行各种介质、各种渠道的产品包装与发布。

在这个“同轴捆缆”样态的生产链之中，新的生产链条即缆绳可以便捷增加并与内容轴心进行链接，体现出全媒体生产链的可延展性。这便是报业危机之下的世界发达报业比较青睐的报业价值实现方式，称之为“同轴捆缆”生产模式（见图 5—8），尽管在变革力度上相对温和，但是在价值模式上则稳妥有效。

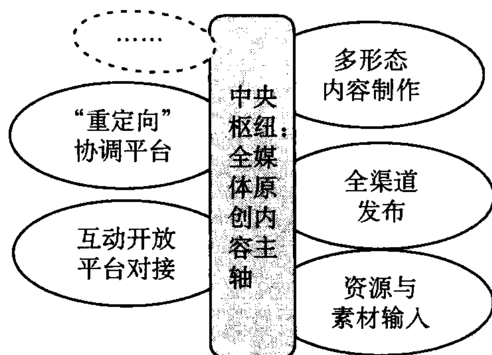


图 5—8　全媒体生产链的“同轴捆缆”模式

解放日报报业集团在全媒体流程中的价值追求，其流程再造的特征正体现出“同轴捆缆”的生产模式。这是由解放日报报业集团以终端模式为特征的全媒体布局所决定的。在生产流程上，包括网站解放牛网在内的报业系列媒体形成了原创内容的“轴心”，即新闻生产链的上游环节，而各种“i”系列的终端便是环绕在内容主轴上的“缆绳”，也就是链接上游的中游链条——再生产与制作环节，以及下游的终端传播与发布环节。这一总体流程结构为一种“内容轴心＋终端形式”的“无限链接”理念，这根源于解放日报报业集团在全媒体领域的价值追求——即通过流程再造进行价值发现，“每一种变化，即使是形式上的变化，都能够带来无法预计的增值收益”①。

① 尹明华：《流程再造中的价值发现——科学发展观指导下的媒介形态思考》，载《传媒》，2008(10)。

基于这一内容价值的考虑，解放日报报业集团在流程设计中聚焦三个项目：一是内容领域中的价值体现，比如在内部供采编队伍使用的强大的新闻搜索和分析平台；二是多通道复合数字出版平台，立足于版面转换和反解，使新旧媒体之间具有畅通的数据交换通道，可以多样式地生成新媒体内容产品（如图 5—9、图 5—10 所示）；三是智能手机新闻互动服务平台，通过商务性互动，实现平面媒体内容的个性化和视频化展现。①

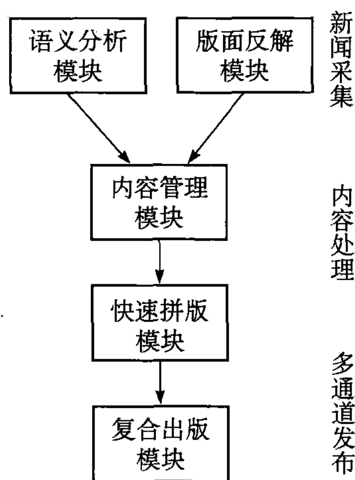


图 5—9 解放日报报业集团“全媒体多通道数字出版系统”流程

在流程上，解放日报报业集团这样一个“同轴捆缆”生产模式具有两个方面的结构性特征，在生产链重构中同样体现出系统的制约性与创造性的双重面相。

一是生产链的“重定向”环节的双重性，即流程的“虚实结合”优势与协作机制补给的滞后。

在解放日报报业集团全媒体的“同轴捆缆”模式中，所谓的虚拟组织，恰恰是以终端的“无限链接”为概念生产链想象，在不改变原有体制的前提下，给传统媒体与新媒体采编人员增加新的角色与功

① 参见尹明华：《流程再造中的价值发现——科学发展观指导下的媒介形态思考》，载《传媒》，2008(10)。

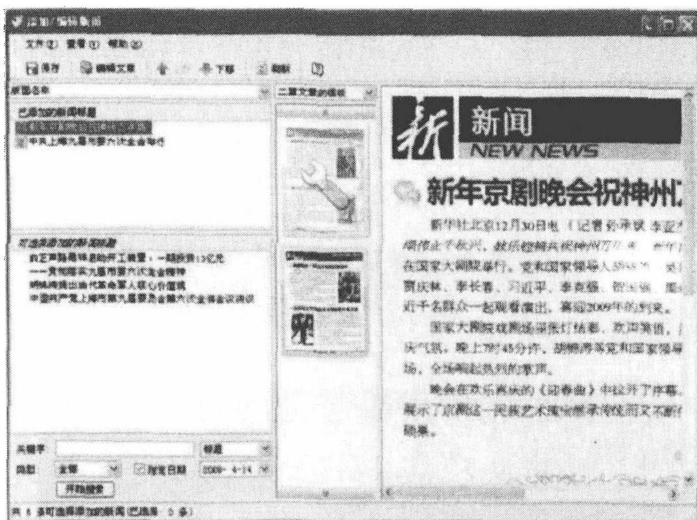


图 5—10　全媒体多通道数字出版系统·快速拼版生成界面

能，以终端为导向形成不同的内容工作室，作为虚拟机构存在，来完成全媒体流程的三大项目。在这一虚设机构的概念体系中，存在实体的机构设置——新媒体部与内容创意部，这是解放日报报业集团全媒体内容制作的核心编辑部与创意工场，在机构功能上同时还担当起协调全媒体产品生产的作用。但是在具体操作中，这一机构职能的发挥，还需要各种机制支持。因为在内容轴心之上，单一的部门难以在整条生产链上进行有效调控，还必须在此基础上建立更为有效的专业协作机构，作为内容轴心生产链上的战略性协作模式的重要补给力量，这是解放日报报业集团在“同轴捆缆”生产链的重定向环节必须加以考量的“系统性漏洞”。目前解放日报报业集团致力于建设数字化内容平台，在“重定向”环节中同样需要加入开放式的社会机制的设计，才能在价值增值上创造更多有效模式。

二是以网站（解放牛网）为全媒体新闻生产的上游端，在战略上具有前瞻性，但是在报网未充分融合并形成有效协作模式的情形下，新闻采集的前端未进行实质性变革，导致多通道出版系统将缺乏前端支撑，从而制约内容价值的实现。

解放日报报业集团全媒体的内容轴心，实质上并非直接来自报业原有内容体系，它包括三大来源：一是集团系列纸媒的数字内容，经过语义分析与版面反解，可以进行再拼版组合，形成新的产品供不同终端发布；二是集团各媒体记者编辑提供即时新闻或者其他滚动播报，分别供手机报、“新新闻”等终端使用（如图 5—11 所示）；三是作为门户的解放牛网作为一个新的信息平台，通过新闻生产的上游统筹汇聚成一个内容资源库，然后对这些内容资源进行针对不同终端的内容分发与协调，保证不同介质、不同终端在不同时段的及时有效的传播。



图 5—11　解放日报报业集团“新新闻”终端的滚动制作机制

在解放日报报业集团全媒体生产流程中，网络媒体解放牛网发挥了重要的中转与信息平台的作用（见图 5—12），尤其是在整个集团全媒体信息采集的前端机制未进行整合的前提下，网站的角色在“重定向”环节中就显得十分重要。



图 5—12　解放牛网担当内容资源库与“重定向”角色

致力于 i-paper、iPad 等终端的滚动新闻制作与播报的解放日报报业集团新媒体部朱洁编辑这样诠释网络对传统的报纸流程的影响：

> 解放全媒体内容的直接负责机构其实就只有新媒体部与内容创意部，这一块与传统的报业体系其实很难直接对接上。因此，通过解放牛网这一集团门户网站就显得很有必要。首先是基于网络在生产流程创新与内容整合两个方面的理念与实践优势，通过它，我们可以更快地更新操作模式，尤其是网络“以用户为中心”的用户至上的理念的真正落实，并非易事。而新媒体的各种终端，就是我们借助互联网思维来在各种不同的载

> 体上体现用户中心的产品理念的一种尝试。这一尝试，对整个集团的采编层面的影响可能不大，甚至不能带来太多利润，但是却是一个“牵线”，可以牵动采编思维、价值观念层面慢慢转换，这将是一个较长的过程。①

而从另一个角度上看，解放日报报业集团“同轴捆缆”生产模式，可以形成对内容生产变革的“倒逼机制”。也就是说，立足于二次内容生产与制作环节的传播终端，由于直接面向用户阅读关系圈，因此可以获得最新鲜、最具体的用户数据反馈。而在全媒体内容价值的实现上，终端的“全介质”，恰恰需要在内容生产环节形成动态的生成模式，即通过调整内容来适合不同终端的传播需求。

这便是尹明华所指的内容的“流程式的动态表达”②：任何内容都不可能适应所有渠道，但是任何内容在经过一定的改造之后，又有可能在所有渠道上传播。既然要改变，就是一个动态的流程。如果不对内容的表达方式进行改变而试图让它去适用所有传播渠道，就不可能做到动态式的表现，所设计的流程也不可能达到想象中的效果。

因此，解放日报报业集团全媒体的流程设计，在内容的分类来源、时态同步、表达变化与匹配定位等诸方面面临“数字化生存”的问题亟待解决。其中的关键，是在生产链上对多通道数字出版系统全方位的流程对接与链接，特别是在基于报网融合基础上的新闻生产与制作的上游、前端进行结构性变革，只有先解决好这个源头问题，才能在全媒体价值追求中找到最佳模式。

四、“扇形”模式：基于中央内容枢纽的“多层开发”与制作

烟台日报传媒集团在全媒体布局上的小型通讯社模式，在生产

---

① 麦尚文：《全媒体调研报告·解放日报——专访〈解放日报〉新媒体部编辑朱洁》，2010-11-10。

② 尹明华在“报业全媒体数字采编发布系统项目发布会暨中国报业全媒体流程再造和技术支撑研讨会”上的演讲（解放日报报业集团内部资料），烟台，2008-08-25。

流程上与此对应的，是基于中央内容枢纽的“多层开发”与制作，即由拥有“全媒体生产协调指挥平台”与“中央内容枢纽”双重身份的全媒体新闻中心，控制并协调前端的信息采集，并形成初级新闻产品资源库，然后由全媒体集群的其他媒体、介质或终端分别进行二次开发、三次开发，即完成“多层开发与制作”环节。由于中央内容枢纽与全媒体集群的其他媒体之间呈现为放射状的供求、协作关系，在结构上如一把展开的扇子，因此可以把这一流程结构称为“扇形”结构（见图5—13），简言之，就是由一个内容中心点面向所有媒介的生产协作模式。扇形流程结构模式与全媒体布局上的通讯社模式在结构上契合，是富有个性色彩的全媒体模式。

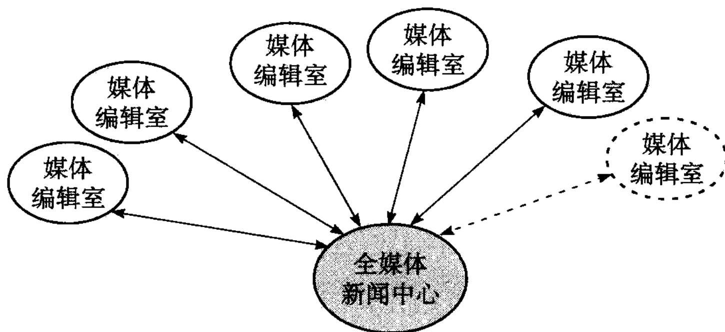


图5—13　全媒体新闻生产的“扇形结构”：内部通讯社模式

从生产链的相互关系与运作特点来看，烟台日报传媒集团全媒体的扇形模式，是对传统采编流程的整体性重构。在烟台日报传媒集团传统生产流程中，传统结构特征体现为（见图5—14）：内容一次生成，一次使用，各媒体的采编部门对应着各自的传播介质，各媒体是相互独立的新闻作坊；内容发布先纸媒后网络，未能体现新媒体的传播规律，在这一流程中新媒体处于附属地位。

烟台日报传媒集团全媒体流程（见图5—15）完全颠覆了传统运作方式。在前段的信息采集环节，从单一介质的采集转换为全媒体采集，采编人员在角色上转向全媒体记者、全媒体编辑等新角色。在生产流程上加入“重定向”的两个环节：一是全媒体新闻中心的资源调配环节；二是各媒体编辑部的多次开发制作环节。在信

息发布与出版端呈现出复合出版的结构特征，所有的媒体，包括纸媒、网络媒体与移动终端在内，按照信息传播速度的快慢程度梯次传播内容。此外，新流程的另一大优势在于，在生产链中呈现出平台化趋势，包括聚合各种规模化信源渠道的信息采集平台，以及体现深层融合的媒体间互动平台，成为新流程的重要支持机制。

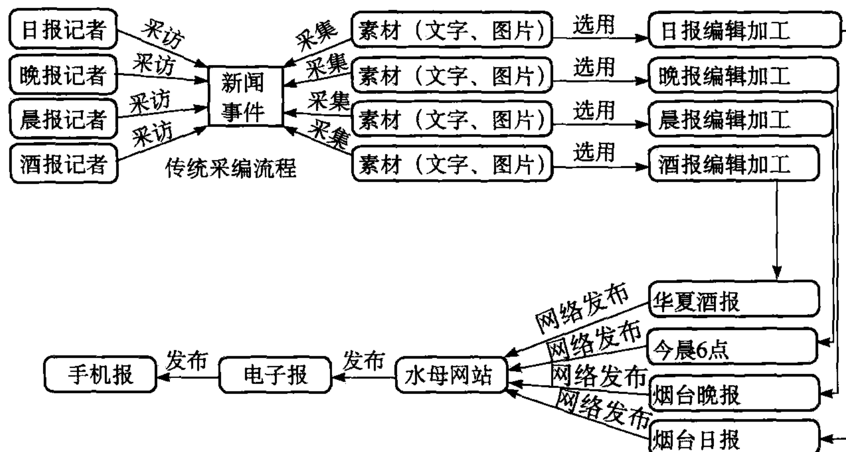


图 5—14 烟台日报传媒集团的传统生产流程

在全媒体融合发展的不同阶段，烟台日报传媒集团全媒体流程再造也呈现为不同的探索重点。在全媒体战略实验阶段，为改变传统采编流程，在流程上创造出“滚动播报”和“层级开发”的新闻操作模式，这也是全媒体运作至今使用最频繁的新闻操作手法。在融合新闻阶段，平面媒体、网络媒体、手机媒体等相互补充，以互联网、手机为中心呈现出“文字＋图片＋音视频＋互动”的四位一体形态，大量发布融合式新闻。烟台日报传媒集团全媒体新闻中心总监滕岳认为这一阶段有两种融合方式，分别是：新闻事件融合与传播渠道融合。[①] 前者的操作方式，比如以“文图＋视频＋博文＋手机报”的组合方式来报道救火英雄曹泽露；后者则体现为水母网《烟台民意通》主导的“网络＋呼叫中心＋纸媒＋互动”模式。自 2010 年起，

① 参见滕岳、赵先超：《踏雪留痕全媒体》，载《中国新闻出版报》，2010-06-29。

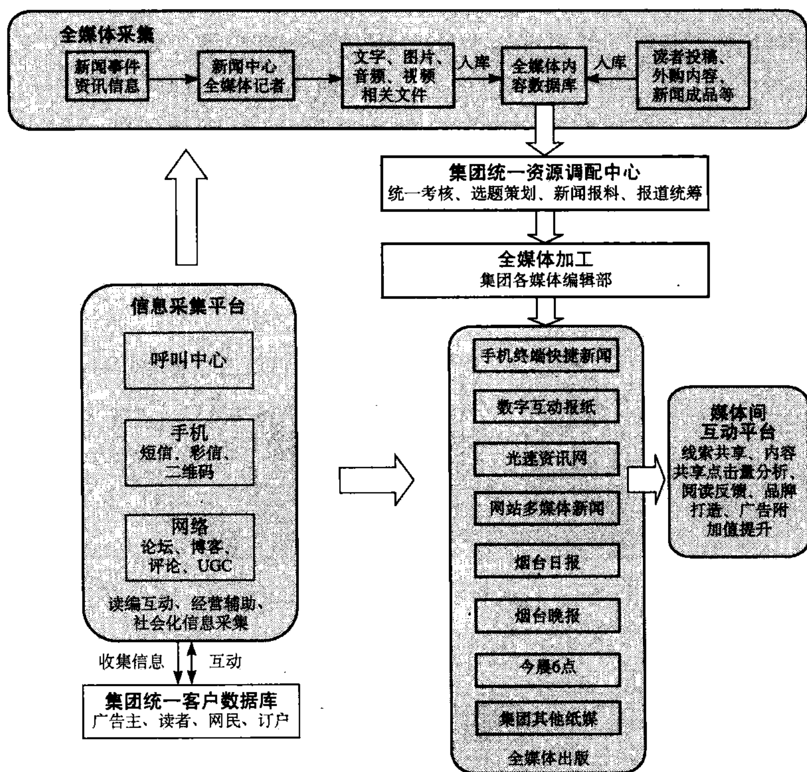


图 5—15　烟台日报传媒集团全媒体生产流程与平台

烟台日报传媒集团全媒体流程变革的主要领域转向媒体深度融合阶段，更加注重媒体协作模式的创新与协作平台的建设，媒体之间在流程上的融合生产，契合当前世界范围内融合模式的趋势。

烟台日报传媒集团全媒体生产流程，作为一种整体变革的样本，对国内报业流程再造的典范意义在于：

第一，开放式新闻采集的思维模式。全媒体记者面向所有内容领域，面对所有介质采集新闻，在工作方式与思维方式上更具开放性。而新流程在新闻生产前端，通过网络平台、用户终端引入社会化生产环节（见图 5—16），其中包括“烟台民意通”、“银钮新闻部落”、96110 报料平台等。2011 年 4 月 15 日，烟台日报传媒集团自主研发的基于 iPhone 手机的新闻客户端——“银钮新闻部落”正

式上线。作为一款链接用户与媒体之间的沟通平台，它可以实现在线多种方式报料，并且能够收集使用者的地理位置、联系方式等多种信息（见图5—17）。不仅如此，“银钮新闻部落”的显著特色还在于基于移动互联网的“联盟新闻生产模式”，联盟新闻单位可以在其上实现资讯输出与互动平台搭建，目前这一平台正在向全国推广。在国内地市媒体中，烟台日报传媒集团全媒体较早、较全面搭建起面向社会的互动生产平台，新闻生产的视野更为开阔，从而获得更多社会支持因素。

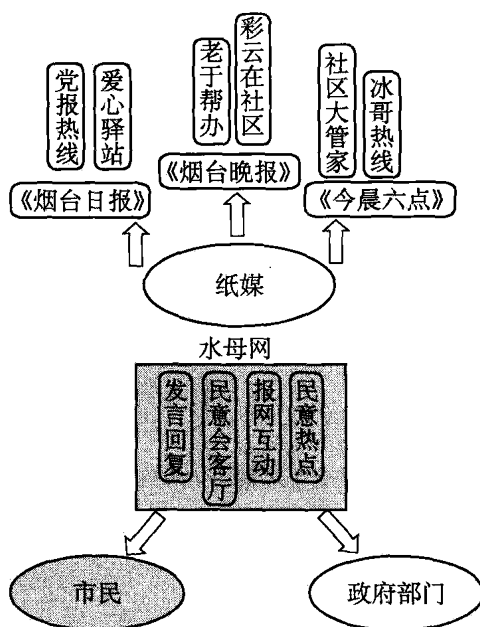


图5—16　烟台日报传媒集团全媒体的开放式、社会化新闻生产结构

第二，“多层开发”的内容制作模式。从“一次生成、一次使用”到“多层开发”，对报业转型的意义既是技术层面的，更是专业理念上的，推动对内容价值的认知与追求方式的改变，多层开发会牵引报业全媒体在生产方式、记者角色、团队协作等方面的颠覆性改变。

第三，“前置式、共时态”的协作平台。烟台日报传媒集团全媒

图 5—17　基于"银钮新闻部落"的用户内容聚集系统

体采编流程通过统一的平台实现所有环节的串联与对接。在这一平台上可以实现多种协作模式，包括线索资源的标引与分配、选题策划会的在线召开、编辑记者个人门户对全流程数据库的嵌入等诸多方面（见图 5—18、图 5—19、图 5—20）。烟台日报传媒集团全媒体在生产链上形成了相对平稳的结构，在融合实践中，这一结构也显现其明显优势，尤其是对新闻生产方式与采编协作模式的创造性上。

笔者在烟台日报传媒集团全媒体编辑部进行多日的田野考察与访谈，体验并深入窥探全媒体生产的"扇形"模式的运作。在结构上，这一"扇形"模式有三个显著弱点：一是空间延伸有限制，"扇子"的展开幅度是相对固定的；二是每个媒介介质类同，缺乏个性，核心品牌较难突出；三是从内部关系来看，生产链显得简单化，缺乏重新定向与制作的机制，各条链只是在采集端关联，而其他领域未产生充分的对接面。

流程结构上的"扇形"模式的固有局限，加上原有体制与传统惯性的制约，使得烟台日报传媒集团全媒体生产链在运作中呈现出不少弊端，主要有以下三个方面：

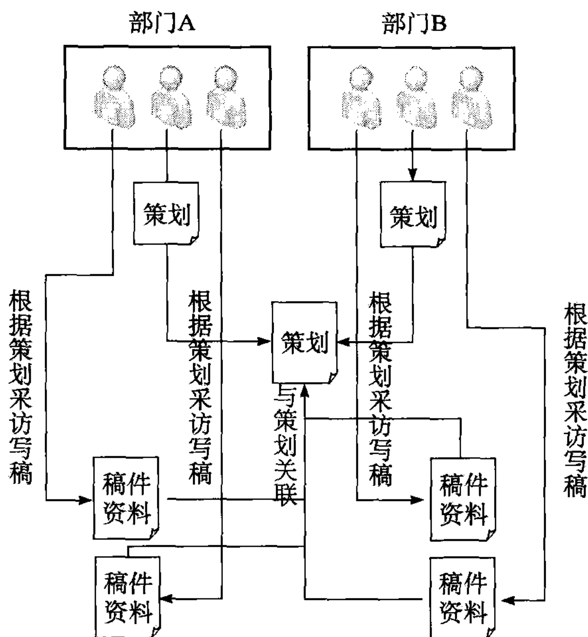


图5—18 全媒体的共时态协作平台·新闻策划

第一，在全媒体生产链条上，网络媒体（烟台日报传媒集团门户网站水母网）主要在信息发布端即新闻生产的下游环节，而前段的新闻采集并未充分纳入网站团队与网络思维，由此，在全媒体战略布局上提倡的“以互联网新媒体为中心”成为空话——在生产流程上忽略了网络媒体在生产协作中的角色定位，这在较大程度上制约了烟台日报传媒集团全媒体内容生产的创新性与竞争力。水母网副总编辑田洪涛这样说：

> 网络思维与平面媒体思维方式与运作模式决然不同，在现有流程之下，水母网甚至不能在报网互动中受益，因为纸媒的二次开发对于网站内容影响力意义不大，不能体现网络媒体的特点，如果不能在流程结构上体现互联网为中心，真正的报网融合就难以实现。[①]

---

① 麦尚文：《全媒体调研报告·烟台日报——专访烟台日报全媒体门户网站水母网副总编辑田洪涛》，2010-11-07。

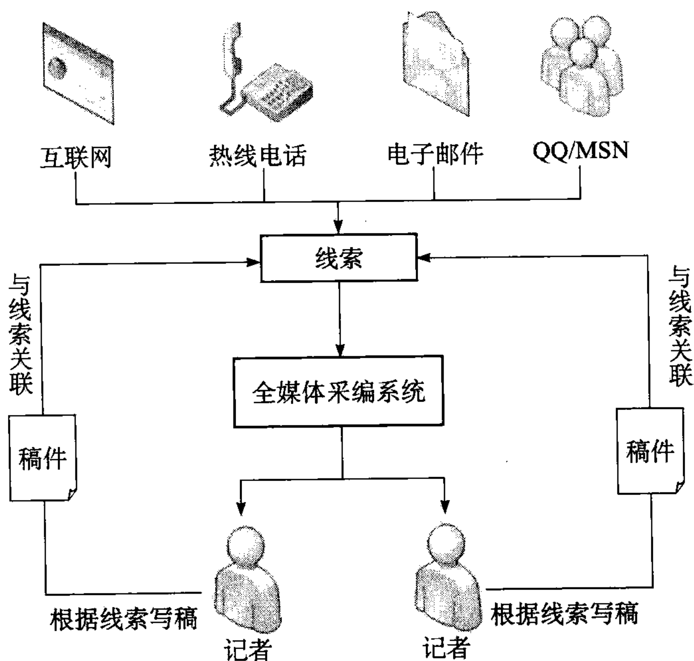


图 5—19　全媒体的共时态协作平台·线索管理

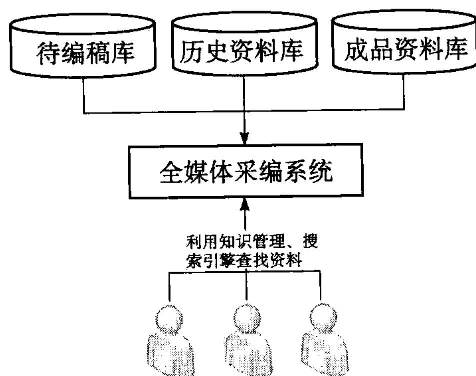


图 5—20　全媒体的共时态协作平台·数据共享

田洪涛笑称在全媒体框架中，水母网更多只是获得了一个“名分”——与其他纸媒平起平坐，处于同一级别。在下一步的变革中，网络媒体如何成为独立的核心平台，将决定烟台日报传媒集团全媒体的融合效应。自 2011 年起，水母网新闻中心与烟台日报传媒集团全媒体新闻中心融合新闻部的角色关系有所改变，由原来的“虚拟组合”转向“合署办公”，水母网开始直接参与到全媒体新闻的前端采集。这一看似微调的变革却牵引了较大的新闻生产力提升，在多媒体报道领域，烟台日报传媒集团全媒体在视频新闻的分类生产上有较大突破（见图 5—21），从原来的“B2C”栏目转变为规模化生产的视频新闻专题页面，并尝试通过多个介质与终端进行传播。



图 5—21　烟台日报传媒集团视频新闻的规模化生产平台

第二，在采编协作关系上，媒体之间以及生产链上的各个节点的协作关系仍处于磨合期，有待进一步创新协作机制。一是媒体编辑部与全媒体新闻中心的最佳协作机制仍未建立起来，尽管全媒体新闻中心每天上午都主持召开各编辑部主任策划会，但是协

作效果不显著，因为主题是共享的。为了做独家策划，各媒体编辑部把更多的精力放在与全媒体新闻中心的私下协商环节上。这涉及全媒体框架中的各媒体的利益关系，正如烟台日报传媒集团社长郑强所指出的："看起来好像是流程打通了，整个媒体融合了，但是没有体制和机制的变革，后续的矛盾都会涌现出来。全媒体运作成败的关键是能否处理好集团各媒体之间的利益关系。"

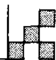
而处于全新流程结构之中的全媒体记者，也往往在与全媒体中心及媒体编辑部的沟通中无所适从。全媒体新闻中心记者方春明这样形容这一困惑：

> 以往属于特定媒体的编辑部记者，在选题、策划上记者与编辑的沟通是比较到位的，联系也比较多。记者统一并入全媒体新闻部以后，记者基本上不用跟各个媒体编辑部联系了，在全媒体新闻中心，记者属于某个新闻部，像我属于城市新闻部的，但是除了领导的任务之外，作为一名记者，在采编上获得的信息交流和沟通机会很少。基本上是单打独斗。①

第三，烟台日报传媒集团全媒体集群中，采编人员对全媒体融合取向与新流程的文化认同并不高。这一方面是由于多媒体报道、融合新闻的操作主要集中于网络媒体水母网，全媒体新闻中心的记者团队并未深入介入其中，从而在观念与思维方式上转换滞后所致。另一方面，从传统结构之中变革重生的全媒体新结构，在人员构成、思维方式、利益关系上仍处于传统结构"长尾"的制约之中，在这些方面，尽管烟台日报传媒集团"改革已经成为常态"，但仍然在融合进程中难以做到彻底突破，对于国内其他地方媒体来说，这种结构与观念变革就显得更难了。因此，全媒体的整体转型，需要全结构变革的机制援助，以及在媒体融合文化上的浸润、熏陶，将融合理念根植于新结构体系内及员工内心，作为内在的职业价值观，只有这样，才能在融合实践与行动层面转化为自觉的意识。

---

① 麦尚文：《全媒体调研报告·烟台日报——专访烟台日报全媒体新闻中心记者方春明》，2010-11-07。

第二节 

重拟规范：全媒体新闻流程模式的行业标准

一、生产流程的理想模型与现实选择

在全媒体战略体系中，流程处于战略基石的地位，全媒体的一个核心思想，是体现“以流程为中心”的战略理念。因此，我国报业传媒传统的以行政部门划分为导向的流程结构，与全媒体流程理念存在根本冲突，也因此给全媒体流程再造带来体制性与结构性难题。

传统报业生产流程在总体上呈现为垂直结构。这一流程的主要弊病是：在内在结构上不是以角色为中心，在传播环节也未能做到以用户为中心；权力关系上是垂直责任制的，资源调配是上下型索取，而非横向、扁平的协商模式；在部门设置上体现为行政导向，即来自于根据党政部门的版块划分，而不是基于新闻专业导向的工作室设置。

国内报业在向全媒体转型变革的过程中，这一传统流程的结构性制约依然十分明显。体现在全媒体布局模式上，是在体制之内或者政策未及时规制的新媒体领域做有限度的拓展。而在流程变革模式上，笔者在针对报业全媒体模式的调研中发现，大多数报业传媒主要还是基于原有架构进行“改良式”转换，以此逐渐推动流程的深入变革。从策略上看，国内报业在流程变革上的渐进改革模式，作为过渡时期的一种变革思路，是可行的路径选择。但是从未来传媒流程的变革潮流来看，基于整体转换的“流程再造”才是主流方向，也是报业传媒应对未来不确定的传媒竞争态势的一种可持续的策略选择。

那么，什么样的全媒体流程结构才是适用于报业转型的模式选择？当全媒体模式之下流程再造成为变革的必由路径时，流程再造的专业规范体现在哪里？在融合新闻业的语境下，流程的行业标准

又将如何确立呢？这是在未来报业传媒向全媒体转型过程中，要重点解答的核心问题。

上文在调研中发现并诠释的具有代表性的流程模式，包括："多中心制"模式——以平台为主导的"全流程"协作模式；"双轮"编辑部模式—— 报网两条生产链的对等协作；"同轴捆缆"模式——终端导向的"重定向"制作流程；"扇形"模式——基于中央内容枢纽的"多层开发"与制作。这四种模式是国内报业全媒体的先驱探索者根据自身实际作出的模式变革选择，各自代表了单一全媒体类型的流程选择，但仍不是行业标准的确立。在流程结构上，南都报系构想的流程模式，即"多中心制"模式比较契合市场化媒体的领先者的流程选择；而烟台日报传媒集团在地方报业传媒集团中率先进行流程的整体转换，也可作为二线城市党报集团的"流程样本"。但是这些流程样本只能作为模式的一种现实选择，而未能成为流程再造的可复制标准。

在报业全媒体的流程探索过程中，另一个关键角色在其中发挥着重要推动作用，这便是包括北大方正电子有限公司等在内的国内一批技术供应商。他们不但在国内最早在应用层面提出全媒体概念，形成技术应用上对全媒体的独有理解，还在此基础上，开发出一系列适用于报业全媒体模式的解决方案，以方正为例，陆续研发并提供给报业全媒体的系列方案包括：全媒体的新闻采集系统、手机移动的采编、数字编辑一体化平台、新媒体发布平台、新闻阅读器解决方案等。目前国内80%报业传媒在采编系统及全媒体资源库上都采用了方正提供的解决方案。方正也因此获得多项行业荣誉，包括：中国报业协会电子技术工作委员会2010年12月授予了方正电子"特殊贡献奖"；全程参与国家新闻信息技术标准《中文新闻信息置标语言》（以下简称CNML）制定工作的企业等。方正由此成为国内最有影响力的全媒体技术方案提供商，在报业全媒体转型中担当着重要推动因素。在这一解决方案的探索过程中，方正也在逐渐酝酿报业全媒体模式的行业标准，并得到国内报业的认可。

对于方正在融合新闻业中的角色，方正公司数字报业业务部广

东区经理王晖这样形容：

> 从我们技术提供商的角度来看，我们的解决方案也是和报社的全媒体业务经营思路密切相关的，我们做的主要工作是能够把报社的内容资源和客户资源统一地管理起来，从而更好地为报社的经营业务服务，从具体的解决方案来看就是全媒体资源库解决方案和客户关系管理系统，全媒体资源库包括内容资源的采集、加工、成品管理、资源的再利用等，客户关系管理包括客户管理、呼叫中心、数据挖掘等，最终实现的是通过后台的客户关系管理系统，实现资源的定向发布和广告的定投，提高广告的价值。①

笔者在对方正公司的调研后发现，方正作为全媒体技术提供商的优势，主要在于在报业数字化转型领域有近二十年的深厚积淀，它不单提供技术和软件服务，还深度参与整个新闻业的行业信息化、新闻标准以及其他领域的进程，因此在报业传媒底层数据和改革经验方面有丰厚积累，这也是它的解决方案能较好地贴近用户需求的根本原因。也正因此，方正对它在融合新闻业的行业角色认识与定位比较清晰。这是方正与其他专注于软件编码公司的不同之处。从近几年方正介入融合新闻学教育领域、与高校新闻院系合作推动全媒体融合实验室建设这一行动，同样可以看到方正在媒介融合进程中的积极参与姿态。

方正作为全媒体模式一种行业标准制定者，在角色上适用于全媒体战略的合作开发。目前，方正提供给报业全媒体的解决方案，包括以下四个系统的技术与理念支持：

方正畅享全媒体新闻采集系统；

方正文韬新闻采编系统；

方正翔宇全媒体网站内容管理系统；

方正翔宇数字报刊系统。

---

① 麦尚文：《全媒体调研报告·技术提供商——访北大方正电子有限公司数字报业业务部广东区经理王晖》，2011-01-20。

这四套解决方案从不同维度嵌入报业全媒体模式的运作过程，这样的四个系统也构成了融合新闻业在技术框架上的标准。但是作为行业标准，方正在硬件上的创造性仍是不够的。也因此，近两年来，方正把全媒体解决方案的中心放在全媒体资源库解决方案上，致力于全媒体流程的改造，基于对融合现状弊端的调研与分析，最后提出全媒体流程的变革思路：

> 对于报业传媒来说，“融合”很有必要，从单一媒体形式到多种媒体形式，媒体必然出现协作以及跨平台运作，但是大多数报业机构的各种媒体形式是相互分离的，网站是一套运作，报纸是另一套系统，或者是各个部门之间关系很松散。因此，方正的解决方案，就是要把这些因素对接起来，形成运作自如的系统。
>
> 全媒体的整个规划是很大的，有多个资源库，如果是整体一起推动改变，实施的难度会比较大。因此，我们给报业提供的方案是，在战略布局上要尽快落地，先把全媒体采集平台搭建起来，这是最基本的全媒体架构的核心部门。整体推进的，除了新华社以外，很少媒体能够实现，限制因素太多。
>
> 方正在全媒体流程上的思路是，对报业在内容采集的源头进行集中，把来自各个渠道的新闻线索、未经采用见报的内容以及其他资源整合起来，再通过资源管理系统进行深度开发、使用。这就是方正的全媒体采集系统解决方案的总体思路。①

在全媒体战略布局模式形成以后，全媒体流程再造的核心，转向全媒体资源库建设，这是国内外媒介融合的核心环节。笔者在烟台日报传媒集团、解放日报报业集团等传媒调研过程中，也深入考察了由不同技术提供商开发的全媒体资源库系统，尽管名称不同，有的称为“全媒体数字复合出版系统”、有的称为“全媒体数字内容平台”，但是都是围绕着“全方位的信息采集”与“不同媒体协

---

① 麦尚文：《全媒体调研报告·技术提供商——访北大方正电子有限公司数字报业业务部广东区经理王晖》，2011-01-20。

作模式”两个层面来建构全媒体流程的。比如方正的全媒体资源库构想（如图 5—22 所示），形成了包括线索、策划、采集、编审、发布、跟踪六大功能模块在内的流程结构，每一功能模块下进一步细分流程路径，呈现出全媒体流程的循环系统特征。

在与国内报业合作建构全媒体框架的实践中，方正正是以这一全媒体资源库的结构为蓝本，结合报业的不同状况，在解决方案上有侧重地选择相关的应用系统，而这又是由全媒体模式选择直接决定的。不管如何，基于技术提供商创造的全媒体流程的行业标准，报业在全媒体转型中因此有了结构化实践的“底稿”，以此为基础建构适用于自身的全媒体流程，不但成为全媒体变革的典型样本，也追求成为融合新闻业流程标准的缔造者与制定者。

二、全媒体流程再造的三大定律

从国内报业全媒体流程再造的典型样本来看，业已形成的国内第一批全媒体流程，其中的任何结构模式，在创造性与制约性上同样明显。而对流程再造的探索，在企业管理学界，自二十年前“流程再造理论”（BPR）提出起迅速风靡全球[①]，并由此对企业组织文化产生深远影响。21 世纪以来，流程理论从业务流程再造（BPR）的根本性的“戏剧性”重新设计，转向注重规范化、系统化以及“持续性”的流程管理（BPM）思想。[②]

但是在这样一个流程思想及其风向标的历时演进中，我国报业在流程结构层面的理念与实践并未及时对接上，颠覆性的流程再造

---

① 1993 年，迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮在其著作《企业再造：企业革命的宣言》(*Reengineering the Corporation*: *a Manifesto for Business Revolution*）一书中，首次提出了流程再造（BPR：Business Process Reengineering）的概念，并将其定义为：对企业业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计，以使得企业在成本、质量、服务和速度等衡量企业绩效的关键指标上取得显著性的进展。2001 年，哈默在《哈佛商业评论》发表了题为《超高效的公司》（The Superefficient Company）的文章，提出“跨公司业务流程再造”的理念，此后，流程理论的一个发展趋势，是从流程再造（BPR）到流程管理理论（BPM）的转变。

② 参见郭忠金、李非：《业务流程再造理论的起源、演进及发展趋势》，载《现代管理科学》，2007(11)。

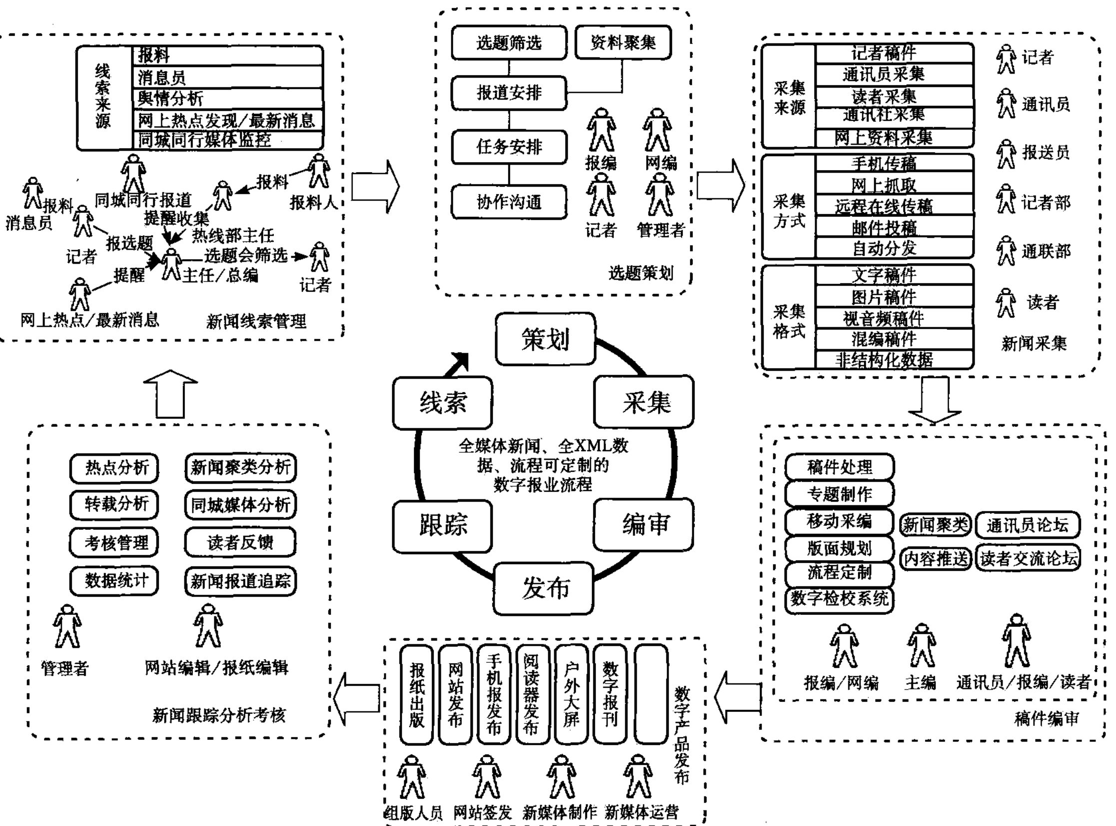


图5—22　技术提供商“方正”解决方案中的生产流程整体结构图

与专业化的流程管理，对于国内报业实践仍是个全新命题。在全媒体转型的关键节点上，报业传媒流程再造获得了一次倒逼型机制的契机。笔者从国内外的流程变革实践出发，以全媒体技术提供商的结构标准为蓝本，尝试提出全媒体流程再造与流程管理的三大定律，期待能作为一种“流程规范”推进国内报业全媒体的结构创新实践。

（一）搭建体现对等权力观的“网状结构”流程，在宽度上拓展，据此进行深层结构尤其是文化层面的组织再造，力避单一的“技术导向”，而转向“融合文化导向”

在流程结构上，不管是何种形态的生产链，在布局模式上当能呈现为扁平的网状结构，以对应于个人的关系结构与社会结构形态。网状结构在任何节点上都能产生互动模式，这一结构同时可以规避传统的垂直结构模式，实现扁平化结构的彻底变革。在维基时代，网状结构流程的最核心理念，是体现“对等生产”的协作关系与权力观念，在这一理念之下，协作模式的创新成为可能。不仅如此，扁平、网状的流程结构还有助于全媒体组织的变革与文化价值的认同，使得生产流程与组织文化建设得以同步进行，为流程再造注入黏合剂。但是由技术主导的流程再造，特别是由全媒体采编系统或移动应用平台推动的全媒体模式，在流程宽度上实现延伸，在融合的深度及价值认同上却受到制约。哈佛大学的一项研究报告揭示，若仅着重于技术，其再造成绩，不如深入组织的再造。① 因此，全媒体流程再造既要基于网络化的宽广结构，又要渗透到组织文化层面，在流程管理上当体现为以人为中心的“融合文化导向”，提升采编人员在新结构中的角色调适与价值认同的效应，同时也为新闻生产协作模式创新提供可能空间。

（二）夯实流程的两大基础工程：前端信息采集环节与“重定向”环节，“重定向”既是一个制作环节，更是作为一种流程思想，影响着全媒体新闻模式的结构走向

致力于全介质传播的终端模式，在生产链上的系统缺陷，就是

① 参见梅绍祖、［美］T. C. 詹姆斯：《流程再造——理论、方法和技术》，5页，北京，清华大学出版社，2004。

对前端新闻采集环节变革的忽视。这是因为，信息采集作为上游环节的变革，可以为中游的生产制作以及下游的产品传播提供多种可能。而“重定向”环节是流程再造不能回避的，对于从单一模式下转换而来的我国报业全媒体更是如此。在国外报业融合实践中，基于全新数据库与资源库支撑的“重定向”环节被认为是主导型变革潮流。以《今日美国》为例，在基于新闻采集全面数字化的基础上，该报通过数据库建设，将输出分为传统业务和新业务两个部分，所有面向新业务的内容，均存储在一个名为“重定向”（Re-purposing）的空间，各类新媒介平台均从这个空间获得内容数据，套入符合本媒介传播特性的模板中，生成最终产品（见图5—23）。[①] 英国《每日电讯报》在业务流程重构中引入了“新闻制作人”（Production Journalist，简称PJ）的概念，打造新闻生产的中心角色，也是在再生产环节加入“重定向”环节的一种流程模式。与此相比，烟台日报传媒集团全媒体尽管在流程上整体重组了，但是在再生产环节并没有突出的角色与机构设置，内容直接由全媒体新闻中心流转到各媒体的编辑部，“重定向”的实践投入与理念突出均不到位，从而导致协作关系的不顺畅。因此，在流程再造中夯实前端信息采集环节与“重定向”环节这两大流程基石，直接决定着国内报业全媒体流程再造的模式选择与现实效应。基于当前国内报业全媒体的结构革命的短板，“重定向”当成为一种核心流程思想，动态作用于流程再造与管理的各个层面，甚至成为指引全媒体生产与协作机制创新的重要理念。从这个意义上说，全媒体新闻模式的路径与结构走向，也在较大程度上取决于生产制作上“重定向”思想在实践领域的创造性。

（三）以“链条+平台”为核心建构全流程循环体系，逐渐形成全媒体流程再造与管理的专业规范与行业标准

全媒体模式在流程上必然是一个整体结构的概念，与此对应的是全流程理念。国内报业在生产链重构中，体现全流程理念的很

---

① 参见吴蔚：《欧美报业危机下的“全媒体”生产链重构》，载《南方传媒研究》（第23辑），2010(4)。

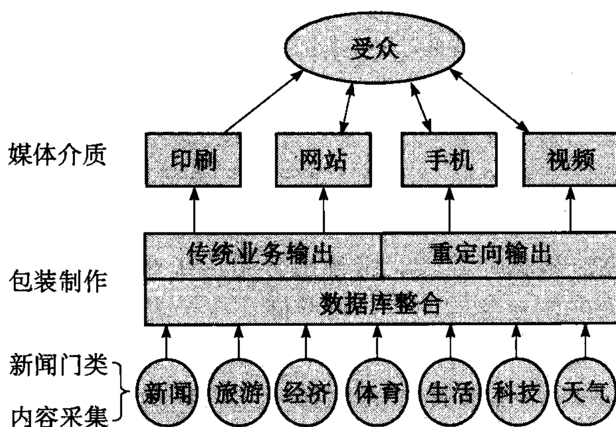


图 5—23 《今日美国》的全媒体生产流程

少，只有南都报系全媒体集群等少数典型。在运作上，只有真正打乱传统的报业结构，重建全新的生产链，才能真正实现全媒体布局，否则就是残缺的全媒体模式。全流程在战略上的一个优势，是可以在流程再造实现之后，为进一步的流程管理与流程优化提供创新机制。因此，全流程理念应成为流程再造的主导思想。而全流程在本质上是一个循环体系，这一体系的建构，有赖于在链条建构基础上加入平台建设。对于报业传媒而言，平台是一个新鲜名词，可以实现流程的创新设计。在一个扁平的、网状的流程结构之中存在多层平台，分别发挥着不同的功能，而这些位于信息节点的平台在角色上成为生产过程中的“蓄水池”与“聚合器”，在平台之上可以进行各种岗位角色设置与分工协作，进而推动流程各个环节的链接与互通。“链条＋平台”作为全媒体流程再造的核心思想，当植入国内报业全媒体实践之中，作为建构“全流程”循环体系的重要支持因素，推动报业全媒体生产链的彻底重构。从生产链条的对接性与平台的聚合性等属性出发，逐渐形成基于全新角色分工体系的全媒体流程的专业化规范，这些不同的规范在实践中积累起来，内化为结构中的融合文化，流程的创造性可转化为重要力量，推动建构起全媒体新闻模式的分类化行业标准。

第六章

开放性“协商”：全媒体新闻生产的协作机制

结构化阶段，融合的核心意义在于推动媒体协作模式的变革。在这个逻辑起点上，全媒体框架中的流程再造与优化，根本目的是要推动有效协作模式的生成。而全媒体模式，也正意味着协商模式的一次革命。

在媒体结构上，国内报业仍旧处于从传统结构向新结构转换过程中，结构性制约仍是主导性的。从第一批报业全媒体运作的典型样本中，可以勾勒出全媒体新闻生产机制的问题单。

面对新媒体带来的“分享模式”与开放资源的浪潮，报业全媒体在运作中如何应对？能否采用开放性协商的模式？在开放、对等的“维基精神”语境下，全媒体首先要考量，这对于新闻生产具有怎样的意

义？大规模协作模式能否植入全媒体结构之中？

然后才是核心层的探索：新结构之中的协作模式的变化趋势——报道团队的订制式最优化组合、内部协商模式的扁平化权力结构、外部聚合的社会化作业机制等等，在此基础上，建构全媒体新闻生产的协作体系。

这一协作体系的规则，体现在全媒体在理念上的“一开一合”——适度的开放性结构、“无限边界”的聚合精神。

融合同时也是参与性文化的建构过程。报业全媒体当成为一个独特的开放性门户，为社会提供一个入口，既能让社会成员创造性地参与其中，又能拓展新闻生产的社会边界，为融合新闻业开展大规模协作模式创造可能空间。

第一节 结构性制约：全媒体新闻生产机制的现实问题

一、媒介场的封闭性：制约用户观与社会化生产

在所有媒体类型中，报业传媒被刻上“传统媒体”、“旧媒体”的保守形象，是“最后的纸媒文明”的坚定守护者。因此，在当下的媒介融合潮流中，报业向新媒体发展、向全媒体转型，总是呈现出身处根深蒂固的传统结构中“苦苦挣扎”的景象。报业对全媒体的执著追求，也因此大多停留在理想模型的构想之中。面对全媒体融合这样一个当下及未来十年的传媒时代主题，报业在理念与结构上的储备明显不足。在整体结构上，这种制约首先体现为媒介场的封闭性——报业作为旧媒体的最深刻烙印，在全媒体转型过程中，这一结构特征的功能稀释与反面意义暴露无遗。

从新闻生产层面审视，全媒体转型过程中报业作为媒介场的封闭性体现在：

第一，报业生产流程的传统结构惯性仍作为强大动能维持着“自我打圈式”运转——科层结构的垂直型、资源配置的宣传思维

主导、采编部门划分的行政化板块特色，以及在运营上的路径依赖，使得原有的生产流程与工作方式被笼罩在“虚假的繁荣”之中，在面对外部媒介生态时却显自信不足，不少报业全媒体转型的姿态取决于领导的个人意志与重视程度，报人群体对融合的理解与行动还处于浅层阶段。这一传统结构制约使得我国报业仍然与媒体前沿思维相距较远。

第二，报业作为主流媒体机构对现有体制的归依，成为制约报业创造性的重要因素。身处“双重属性”的传媒体制环境中，报业无法规避行政因素的调控。在占中国报业绝大多数的地市报业传媒群体中，这一制约因素更是明显。在体制范畴内，意识形态部门把媒体扩张特别是全媒体融合理解为“舆论压力的源泉”，对报业办网——尤其是具有原创生产资质的网络媒体的创建与运作控制得较为严格。[①] 因此，在国内全媒体转型的样本中，除了个别发达地区以及计划单列市，地市传媒总体上仍处于“蛰伏”状态。体制框架的最直接影响，是报业游离于新闻专业理念的边缘，甚至自拒于传媒创新体系之外。

第三，已经搭建起全媒体框架的报业传媒，在运作上仍局限于媒介场，而非外延式、具有创造力的关系结构。从一些报业传媒的改革来看，除了“全媒体”的口号声势，在理念与实践上仍是传统作坊样式。这一改良模式，主要是基于内部利益调整的尝试，在媒体之间协作方式、新闻资源开发路径等方面并未有实质性突破。这一封闭性弊病的主要诱因包括：改革未引入新的人力资源，特别是新媒体技术与运营相关的人才；忽视社会化生产环节的实质性运作，尽管在全媒体采编系统中有外部来稿入口，但大多闲置起来，而报业新闻网站的社会互动平台开发仍比较滞后，导致在新闻资源拓展上止步不前；在与社会场与公众舆论场的互动中，报业主导的

① 笔者在南都报系全媒体调研中发现，报业办网在体制内受到较多的制约因素。意识形态部门把报业新闻网站理解为公民自主生产新闻的平台。比如南都全媒体·奥一网在微博出现以前就尝试过“牛客”模式（“牛”是NEWS的谐音），即在社区个人门户中提供公民个人新闻报道原创空间。此举被宣传部门叫停。具有内容原创资质的网站是报业全媒体的核心业务平台，但这一资质的审批把关尤为严格。

媒介场在区域上的声音较弱，未形成品牌影响力，报业全媒体机构的形象仍处于报纸品牌时期。封闭的报业转型远不是实质层面的全媒体变革。

由传统结构以及改良式转型模式双重因素导致的“媒介场的封闭性”，与全媒体时代的媒体运营理念产生了背离。全媒体在结构层面的全面改革，必然相应地要求一种延伸式路径与开放性思维，来实现与新媒体在技术与理念上的对接。对于处于媒体食物链生态的“底层种群”的报业，在向全媒体转型过程中，更有必要在结构与理念上进行彻底“清洗”。

封闭的媒介场进一步导致报业在蚕食自身的老本中逐渐衰败，不仅如此，在新的数字化浪潮中，报业的身份转变也因此异常困难。媒介场的故步自封在新闻生产上的负面意义，突出地体现在循环生产与互动生产的系统缺失，在原有的读者思维下，报业流程以媒体为中心，而媒体仅仅是一个团体的智慧；在一个开放的媒介场之中，媒介生产转向以用户（客户）为中心，是基于用户价值实现之上的价值追求。“众人生产知识”不再是信息乌托邦，而成为当下媒介场的一个定律，因此，社会化生产机制开始得到重视。对于传媒报业而言，媒介场的改变是深层改革的前提工序，全媒体化成为新一轮转型的重要契机。

在报业向全媒体转型过程中，打开报业传统媒介场的主要因素，主要来自外部的互联网技术与思维，这也是南方报业在全媒体构想研讨中如此注重新媒体行业领袖意见的原因。而报业网站在向综合性新闻门户的角色转变过程中，在结构上也为报业带来了新鲜因素。但是总体而言，报业在结构上仍是相对保守与封闭的。在涉及新媒体优势的讨论中，我们往往只是关注其信息海量、互动性、多媒体等 Web2.0 属性，实际上，开放性才是互联网等新媒体的本质属性。在维基百科的资源集合、对等生产与开放软件等开放性思维集束之中，报业能否以他山之石，撬开自身封闭的结构？不管如何，从封闭走向开放的生产模式与机制设计，当是报业全媒体打造核心能力优势的必由路径。

二、协作链的断裂：媒体链接与角色分工的失序

在报业进入全媒体融合战略以前，原有流程的日常生产协作机制主要有两种：一是“采前会”、“编前会”等相对固定的每日协商制度；二是编辑主导或者记者主导的分散的、私下的采编策划与沟通。此外，报业传媒在重大突发事件报道中也留存“临时机制”——组建前方特别报道小组或结成报道联盟，以团队协作形式进行报道运作。报业传统结构之中的这些协作方式，在总体上呈现出较明显的领导个人决策的随意性，对应于纸媒生产的单一路径，未形成“自主应对的复合协作机制”。

在报业向全媒体转型过程中，在实践层面首先被改变的就是新闻生产的协作方式。在融合新闻业的初级模式——报网互动运作体系中，报业积累了较为丰富的报网联动协作的经验，在协作机制建设上产生了初步的成效。这样，协作思维开始进入报业传媒视野，并改变着报业传媒的采编运作理念。

在全媒体框架搭建中，协作的路径与模式也作为关键机制进行考量。但是从国内第一批报业全媒体集群的运作实践来看，在报业走向全媒体架构或业已建起的全媒体生产体系中，协作模式的创造性并未充分显现。这体现在两个方面：

第一，重构并搭建起新的生产链，却导致部分协作链的断裂。以烟台日报传媒集团全媒体生产流程为例，重组后的生产链采用“内部通讯社”模式，在信息采集与供应渠道上实现变革，但是在信息采集与各媒体编辑部的协作关系上却导致了新的断裂——记者与编辑部之间缺乏沟通渠道与机制、记者与不同介质传媒之间也未产生有针对性的协作模式，致使记者处于单打独斗的处境。另一个断裂在于：全媒体新闻中心作为初级新闻产品的内容枢纽，与各媒体编辑部的多层开发与制作环节是相互分离的，也就是说，“重定向”只是掌握在各媒体编辑部手中，其他生产链条并没有参与协商协作的空间，这是生产链在制作环节上的明显系统漏洞。

第二，全媒体框架内的另一个重要协作关系——媒体之间的相互链接与有效协作，在大多数的全媒体流程中并未得到充分考量。

这种媒体链接的脱节状态表现为：报网之间互动但未真正融合，观念与机构的隔膜仍然较大，在全媒体框架中报网“两张皮”难以相互嵌入；纸媒之间的关系处于分离状态，原来集团名义下分隔的纸媒关系，在全媒体框架中由于终端的多元化，在协作关系上进一步疏远。在全媒体机构的重组过程中，以南都报系为例，开始阶段，南都网、南都技术部门与同属南都报系的奥一网，两者并不互知对方的资源与优势。在南都报系整合网络平台，把核心业务平台建立在奥一网以后，报系与所有网站的技术、采编团队合署办公，开始融合在一起，协作关系才开始建立起来。

协作关系的断裂一方面源自全媒体生产链中角色分工的滞后——协作体系需要明确的、互补的岗位角色设置；另一方面，协作关系的分离又会导致新的角色关系的混乱，在受制于传统的结构性制约的报业传媒体系之内，新的角色转变将经历较长的时期，在媒体协作上的磨合也因此要迈过很多坎儿，才能建立新的协作机制，在此基础上，渐次形成全媒体报道的协作规范。

三、观念场的抗争：融合认同与实践思维形成矛盾

全媒体模式下的思维方式与观念层面的变革，显得更为迟缓。报业的观念更新的直接动源，来自于互联网的推动。在过去报业报网的第一个十年脉络中，新闻网站在为全媒体框架增进传播介质闭关搭建起初步的业务平台之外，另一个重要的变革体现在对报业思维的调整。当前，网络思维与协作意识已经内化为报业传媒日常新闻生产的每个环节，但依然未能改变传统新闻业的生产模式。在全媒体新闻生产场域之中，观念场的抗争力量，作为一种传统的惯习，制约着新流程结构的创造力。

笔者基于全媒体机构的调研发现，这种观念抗争，在全媒体框架中呈现为这样一对矛盾：一方面，报业传媒机构的采编人员与部门管理层领导对媒介融合的认同度普遍比较高，对所在报业传媒的全媒体转型持有积极支持态度，认为报业在新媒介竞争生态下的转型诉求，是积极应对未来趋势的创造性行动；但是另一方面，在实践层面，采编人员的行动仍然受制于传统惯性与传统的思维方式，

对融合新闻的运作也是被动适用。这一新闻生产的悖论使得传统作业方式向新结构下的协作模式转换难度更大，并在较大程度上制约着全媒体融合的深度拓展。

人民日报社新闻协调部副主任丁伟表达了对这一悖论的担忧：

> 人民日报社采编人员对机构改革的认同度较高，对未来报网融合的趋势也看得清晰，但是在实践层面的转身难度较大，即便是对新闻协调部这样一个报网融合的协调指挥机构的协作请求，大多数人都是被动接受，而不是积极拥抱。此外，在与人民网的协作中，仅有少数报社记者主动参与其中，由于缺乏机制激励，融合在观念上的转换，体现在实践层面，就相对缓慢得多。①

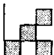
在烟台日报传媒集团全媒体运作中，为推动观念层面对融合的适应度，决策层把“全媒体理念”作为报道的考核依据之一，在报道绩效中占 5%，通过手机等移动终端的报道也采用按报道数量加分的机制。尽管如此，笔者在烟台日报传媒集团考核报表中发现，多媒体报道、视频报道在全媒体框架中仍然相对弱化，由于原有采编队伍整体变动不大，新的力量补充不明显，因此在融合实践上推进效果不显著。烟台日报传媒集团全媒体新闻中心设有融合新闻部，专责视频报道的制作与全媒体融合理念的推广，但由于人手较少，在全媒体报道上局限较大。融合新闻部主任刘洪涛认为，把融合新闻制作单独放在一个部门专责的操作方式，实际上剥离了融合实践生产链，这样的环节设计必然是过渡性的。基于这样一种考量，自 2011 年起，为强化融合实践特别是多媒体报道的力度，全媒体新闻中心融合新闻部把水母网新闻中心的采编力量整合起来，合署办公，在规模上形成了融合新闻采制的聚合力量，以此强化报网之间的协作关系，推动媒介融合在观念与实践上的转换。

全媒体观念场的抗争意识的改变，有赖于生产链的整体结构突

---

① 麦尚文：《全媒体调研报告·人民日报社——人民日报社新闻协调部副主任丁伟访谈》，2010-10-30。

破。在全媒体运作过程中，仍需再造新的协作机制，对采编团队的角色功能进行调整，并相应的对不同类型的采编人员，采用不同的利益调整与激励机制。在组织的融合文化的建设上，还需要投入更多元化的设计，增加采编人员对组织文化的认同，以更好地规避传统的“结构性制约”，从而推动融合思维与实践的双重转换。

第二节  权力的扁平化：全媒体新闻生产的协商机制

一、编辑部权力场的调整：多中心与扁平化

全媒体框架中，传统的编辑部以“版面导向”为主的生产逻辑，转向全界面聚合生产的逻辑。在版面作为资源聚合中心的传统结构中，生产流程的建构思路，就是围绕着版面、版叠来进行调配、设置。在这种由版面的规模与重要性决定资源调配的权力体系中，报业的新闻资源调配处于不均衡状态，因此在内部结构形成了形式不一、程度不同的各种权力场。

以南方都市报的版面结构为例，在时政、经济、区域、教育科技以及文化、体育、娱乐等国内报业的基本版面结构之外，增设深度报道编辑室、机动记者部以及社会新闻部等按照新闻专业的领域进行深耕细作的部门设置，在此基础上，南都进一步开拓了珠三角八个城市的“城市读本”，由驻地记者站新闻中心全权负责，并进行经营管理负责制。读本模式是南都在内容结构与采编结构调整上的创造性操作模式，一方面使得南都的新闻资源实现异地扩张，另一方面，扩充了原有的编辑部权力运作模式，使得原来过度集约化的采编权力被分散到各个区域以及各种类型的工作室。南都在版面导向上的权力配置的创新模式，为南都在全媒体融合中形成“多中心制”与“平台导向”的生产流程结构打下了坚实基础。因此，南都在全媒体融合中的协作模式的转型，运作起来要便捷很多。

在全界面、多终端的聚合生产理念下，传统的编辑部结构必然被更加细分的个性化工作室、基于资源库的平台，以及由新技术的媒体应用等全新的采编机构概念所取代。建立在中央数据库或全媒体资源库之上的“平台＋应用”模式，将成为融合新闻生产中的主导型流程设置与权力配置模式。在报网实现融合，尤其是全媒体核心业务平台建起来之后，无论是以互联网虚拟环境为核心平台，还是基于中央数据库搭建的实体协作平台，在其中，传统的基于版面的权力逻辑将被消解，基于“平台＋应用”的采编权力最终获得重组。

全媒体流程的权力场结构改变的必然趋势，是走向“去单中心化”，而转向“多中心化”，结构上的多中心化，在权力场模式上呈现为扁平化与相对均衡的状态。“单中心”模式的报业驱动，比如以版面为资源配置的中心，会带来采编权力的失衡，从而导致在生产协作上的失效。在全媒体模式中，以网络门户为单一中心的运作模式也存在结构性缺陷，比如宁波日报报业集团以宁波网为核心的全媒体生产模式，有助于提高宁波网的影响力，但由于并未与原有体制之内的系列纸媒实现链接，报与网在权力场上失衡，从而导致整合与融合很难展开。由此我们可以看到在现有的全媒体流程模式中，主要存在“双轮”编辑部模式与“多中心制”模式，这正是由于多中心制模式有助于配置资源，特别是对内部协作模式以及外部的社会对接方式，有积极的意义。

全媒体流程结构之中的权力场调整，它的“指挥棒”不在版面规模与界面数量的多寡。权力获取多少，主要取决于“求”的一方在资源开发与传播效益上的具体贡献指标。报业全媒体通过内部权力博弈机制，可以形成在采编资源与协商权力上的竞争模式，这种权力优势的竞争既能推动全媒体内部协作模式的创新，也有利于进一步激活“全界面”的聚合与生产效应。

二、有价协商模式：作为“交易品”的内容产品

生产流程体系中的权力场的调整目的，在于对全媒体总体结构协作关系的优化。在生产链各个环节的采编权力形成多中心模式与

扁平化结构后，相应的协作模式便得以在实际运作中被创造出来。按照关系的类型，大体会在内部结构中形成三种协作模式："共享模式"、"联盟模式"与"竞争模式"（见图6—1），区别于以单一"采编互动"模式为主的传统日常新闻生产方式，使得全媒体在协作模式上更为丰富。

所谓共享模式是指基于中央数据库与全媒体资源库的分享协作模式。在全媒体资源库体系中，有线索库、成品库、历史资料库与各种应用库，在全媒体生产流程中，这些资源在全流程中实现链接共享，这是多层开发与数据库营销对流程的基本要求。在公共资源库的基础上，全媒体框架内的各个界面、终端或媒体，都会建立自己的数据库与资源库，被称为"特供稿库"，协作层面的"共享模式"，同样包括这些个性化的资源库的可链接与使用。全媒体资源库的设置，在"后台"实现社交媒体运作模式之后，这一共享模式的意义将更为明显。

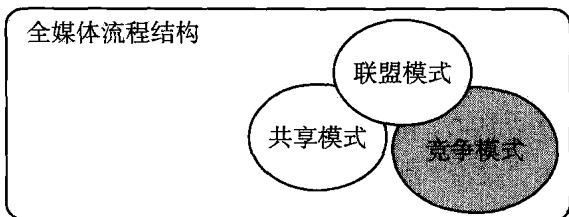


图6—1　全媒体日常新闻生产的三种内部协作模式

联盟模式实质上是一种合作模式。在全媒体框架搭建起来以后，之所以还存在内部的合作关系，这是由媒体处于利益调整过程之中所决定的。特别是对于集团层面或报系层面的全媒体融合，利益机制的调整被看作是最棘手的难题。因此，通过合作模式的探索，可为深层的媒体融合模式打下基础。联盟模式的运作，主要是各种界面、媒体作为全媒体流程的一个个平台中心，在融合生产、策划会商以及产品捆绑营销等领域展开的协作行动。

全媒体内部结构之中还存在一种特殊的协作模式——竞争模式。在实现结构融合以后，所谓全媒体的竞争关系，在媒体之间主

要体现在内容定价、平台互借以及应用开发等层面，在全媒体生产链上，则是指作为中央内容枢纽的前端信息采集环节，与再生产制作环节即“重定向”环节，在新闻生产上的有价协作模式。具体来说，在角色上，全媒体结构中的生产前端转身为供货商角色，其他生产环节或其他界面、媒体等中心与供货商之间的无偿采编供给关系，转变为有偿、定价的内容生产服务模式。

纵观国内报业的全媒体运作，在全结构上采取“内部通讯社”模式，或者致力于建设成为通讯社形态的报业，率先启动“有价协商模式”的探索。比如烟台日报传媒集团全媒体新闻中心，在角色功能上的重大构想，就是成为一个全媒体“利润中心”，分别向烟台日报传媒集团旗下的报纸与网络媒体提供有偿供稿服务。烟台日报传媒集团副总编辑滕岳这样阐述利润中心的变革：“逐步建立市场化的内部稿件竞价机制，使其收入一方面来自各媒体向新闻中心的购买，另一方面来自向社会销售新闻产品。”对全媒体运作的协作效果及其变革思路，集团旗下都市报《今晨六点》执行总编辑赵铎有自己的看法：

> 在与全媒体新闻中心的协商中，存在一种协作上的不平衡，比如《今晨六点》编辑的策划案在与记者协商后，记者那边得到的信息传递会失真，因此实际上加大了编辑与记者的沟通成本。从另一个方面，新闻中心各部门专供给我们的策划，我们不一定使用，而我们的策划，在与他们协商后，他们要无条件接受任务。
>
> 尽管在启动全媒体战略后，融合的效果比较明显，比如记者的竞争意识增强了，不局限于原来的跑线，视野更为开阔，在全媒体资源稿库中，关系稿很难找到立足之地，因此，融合的一个效果就是稿件质量提高了。但是在协作上的不对等关系，给采编沟通带来了很多困难。因此，未来采用订单式生产，在集团内部形成新闻产品的供求关系，对新闻中心与各媒体的协作会有帮助，直接的沟通、协商会更加直接有效。但是，竞价机制需要各方面的配套机制，比如绩效任务如何分

配、新闻中心的机构属性以及竞价模式等都需要综合考量。①

有价协商模式在运作中的效益意义，目前还难以预测。但是可以肯定的是，在内部形成供求关系，对理顺媒体间的协作关系，提高全媒体生产的效率，通过引入竞争模式提高产品质量是大有裨益的。烟台日报传媒集团全媒体新闻中心的角色转变，正意在促进全环节协作流程的优化。尽管传统的制约性仍较大，但在战略构想的方向上是符合主流趋势的。

与烟台日报传媒集团全媒体相似，南都报系在组织层面也构想成立全媒体信息集成中心，作为南都全媒体组织的中心枢纽、指挥部以及所有信息的集合地，控制着各媒体、栏目、产品、终端的各种资源需求。按照南都总编辑曹轲的设想："全媒体信息集成中心有权合并或拒绝或满足需求并调配相应的信息资源。全媒体信息集成中心能否满足下面各媒体、栏目、产品、终端的需求，完全取决于其对南都全媒体的贡献。最后，实行细到每一个小单位的预算管理，即用多少新闻素材都必须花钱。"② 南都报系的全媒体信息集成中心，尽管不像烟台日报传媒集团全媒体新闻中心作为生产前端可以独立为利润中心，但是在角色上成为新闻产品的交易平台，通过资源分析与价格控制，来实现对全媒体生产的调整。从未来趋势，引入效益指标概念的竞价与协商模式，将成为全媒体内部协作机制的一种发展趋势。

三、"爵士乐队"模式：全媒体报道团队的最优结构

在全媒体融合的框架中，前端信息采集的变革是最受关注的环节，因为作为初级产品生产环节，它决定着流程的其他种种可能。在融合新闻生产的探索中，记者的报道方式与新闻采集的团队协作模式，是最早开始讨论的领域。

---

① 麦尚文：《全媒体调研报告·烟台日报——访烟台日报传媒集团〈今晨六点〉执行总编辑赵铎》，2010-11-9。

② 曹轲、庄慎之、陈雨：《南都全媒体集群构想》，载《中国新闻出版报》，2010-10-26。

关于新闻采集的团队结构与协作模式，一直以来有多种争议性观点。一种是把“自我运作型员工”，即全能的背包记者作为全媒体记者的标准。另一种观点认为全媒体团队必定是一种周密运作型团队，多兵种全副武装的记者团队相互配合，在团队结构上体现出完备性。对这些争议的探讨有助于全媒体团队的优化，彭兰教授指出背包记者只是融合时代的一种阶段性的记者模式，“它不是唯一的，也并非最理想的”①，关键是记者对自己在报道结构中的位置和角色有清晰的定位。相应的，国外媒体人也持有类似看法，“所有记者变成一个人的观念是荒谬的，因为一个人跨平台制作顶级水平节目是不可能的”②。目前，关于全媒体记者的争论焦点转向了记者模式如何进化上来。

笔者以为，背包记者或曰全能记者是全媒体时代报业采编人员必须经历的阶段，在融合的开始阶段，这种“一个人的通讯社”的运作模式会非常普遍，在报道技术与协作思维上，全媒体记者作为一个职业共同体的形成，需要经历各种作业模式与融合模式的探索。在当前，在记者模式的基础上，对生产前端的报道团队的最优结构组合的探索，对融合生产的协作模式创造的意义开始凸显出来。

在国内报业的全媒体框架中，有两种视野的报道团队组合，一种是正在进行全媒体转型但仍未搭建起全媒体架构的报业传媒，在报道团队模式上，大多采取“跨界”报道模式。比如人民日报社新闻协调部负责的《人民观察》专栏，采取跨区域、跨部门、跨介质的协作模式，统筹人民日报社各个领域的新闻资源，借助报网融合实践的聚合功能，来实现新闻增量。人民日报社新闻协调部副主编汪晓东把这一跨界报道模式的影响力，归结为“实现新闻增量的最优生产机制”③。但是这种以纸媒版面创优为导向的跨界报道，在本

---

① 彭兰：《如何从全媒体化走向媒介融合——对全媒体化业务四个关键问题的思考》，载《新闻与写作》，2009(7)。

② Stephen Quinn & Vincent F. Filak, *Convergent Journalism: an Introduction*, Elsevier (Singapore) Pte Ltd, 2009, p. 132.

③ 汪晓东：《新闻增量从哪里来——〈人民日报·人民观察〉的实践与启示》，载《新闻战线》，2010(3)。

质上仍然不是融合新闻报道的形态。

以临时机制组合各领域记者的“跨界”报道，在协作模式上不是最优化结构。在全媒体融合框架下，全媒体报道的最优报道团队的结构特征是怎样的？人民日报社新闻协调部、《新兴媒体》版主编王舒怀提出了全媒体团队组合的一种构想：“这个团队是由二人构成的小团队组合，其中一个人作为出镜记者，对现场进行接入报道，并负责后期的视频制作；另一个人主要负责摄像与文字稿写作，在摄像的同时可以兼顾观察现场的细节。”在王舒怀看来，这二人组合一个是电视思维主导，另一个是文字思维主导，在一个一般性事件报道中，这样的团队足够串联起采制的任务。由于思维方式上相互补充，在协作上分工明确，因此运作的效果预期较好。在宁波日报报业集团全媒体新闻部，记者陈锦源也被鼓励尝试二至三人的全媒体报道“聚合小组”，以灵活的组合方式接入话题分析与日常报道。

全媒体前端报道团队的结构考量，重要的不在于团队数量的多寡，而在于三项标准：适度控制的运作成本，过度节约成本的背包记者不是终极模式，而大团队组合在常规报道中会导致资源浪费；互补相承的角色与工作思维，可以发挥团队智慧，具备“在多任务状态下取得成功的能力”①；团队在协作关系上体现结构融合的镶嵌特征，即在协作上可以相互审视、监控与调适，使得协作效果达到最佳。

按照这样的团队标尺，在不同程度上，全媒体前端团队可生成三种模式，这些模式可用乐团的结构来比照：

第一种是“交响乐团队模式”。这是大规模、多兵种、密集覆盖型的团队结构，是团队中的豪华阵容组合。全媒体的交响乐团队模式，即在记者规模上多达五至七人或以上的团队组合，在协作上比较复杂，需要周密的策划与统筹，更需要编辑部后方的强大调控式支援。比如南方报业传媒集团海地地震七人报道团队前往海地地震现场的多媒体报道行动。

---

① 张克军：《豆瓣前端团队的工作方式》，http：//hikejun.com/sharing/f2e _ at _ douban.pdf。

第二种是“摇滚乐队模式”。这种模式的显著特征是高调、标榜个性与混杂型组合，不讲究和谐统一，更多的追求节奏欢快，团队成员相对独立运作。全媒体报道的“摇滚乐队模式”意味着一种机械的组合，在团队建构时并不充分考量角色功能，体现出协作的随意性。

第三种是“爵士乐队模式”。在团队结构上，爵士乐队对成员的选择十分讲究，在团队规模上适中，在协作上追求协调与韵律的一致，在成员角色上，爵士乐在协作上不突出单个成员的作业效果，而是追求成员组合产生的团队效应，因此在团队面目上体现为一种优雅的专业作业方式。豆瓣网总裁张克军设计的豆瓣网的前端架构，就是按照爵士乐队模式搭建起来的。张克军把这种团队协作模式的核心理念形容为“聚在一起做些什么，比考量一个人能做什么更重要”，因此，团队结构与协作模式当能突出集体智慧的能力。按照这样的理念，全媒体报道团队的“爵士乐队模式”是一种基于理性考量的协作模式，在团队成员角色配置上达到最佳协作效果。

以最优团队的三项指标来审视以上三种团队协作模式，爵士乐队模式是唯一在三项指标上都产生契合度的协作模式。而交响乐团队模式，作为一种临时机制，在重大突发事件报道以及时政类重大可预测的报道中使用较多，但这种协作模式不能作为常规报道模式纳入全媒体机制建设。摇滚乐队模式，则体现为角色关系上难以互补的松散型协作模式（见图 6—2）。因此，全媒体前端报道团队的搭建，可以参照爵士乐队模式，对角色与组合关系进行充分考量，建立角色互补、功能嵌套的嵌入型全媒体团队报道的协作模式，作为全媒体前端生产的常规机制固定下来（见图 6—3）。在全媒体流

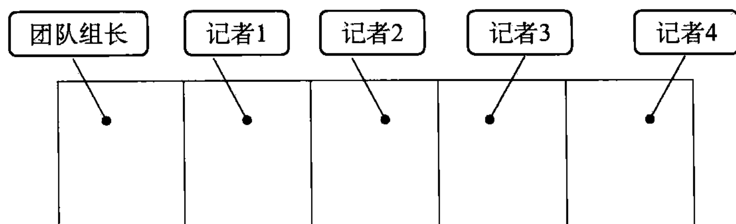


图 6—2　松散型全媒体报道团队的协作模式

程结构的其他环节与平台上，都可以借用爵士乐队模式进行协作模式调整与创新。

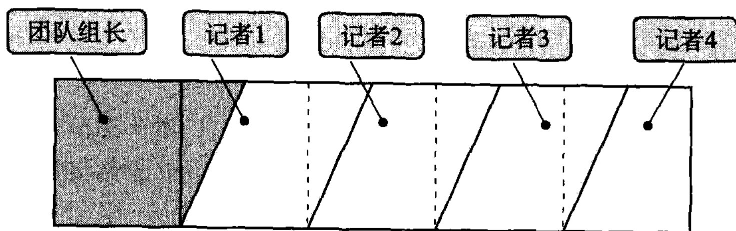


图 6—3　嵌入型全媒体报道团队的协作模式

第三节　新闻的“孔多塞陪审团定理”：全媒体生产的社会化机制

一、“集市模式”与“教堂模式”

在全媒体新闻生产流程结构中，除了内部的协作关系，还存在外向型的媒体与社会系统的信息交换与互动关系。传统的相对封闭的“媒介场”在与社会系统对接上明显不足，从而制约着外部智慧的吸纳与社会化协作模式的创新。全媒体作为一个信息系统，在结构上必然存在面向外部的门户，来实现“媒介场”与社会场、公民舆论场的链接，从而达到资源的互借、社会合作、理念更新等结构化创新的目的。这便是社会化协作机制对报业全媒体的意义所在。

社会化协作机制，在本质上是全媒体新闻生产模式的延伸模式。进入 21 世纪以来，社会化生产被认为是技术领域最重要的战略转向之一。在美国，程序员埃里克·雷蒙德（Eric Raymond）为计算机软件的设计提出了两种生产模式，一种是教堂，一种是集市。[①] 这两种生产模式的主要观点分别是：教堂模式倡导计算机软

① 参见［美］凯斯·R·桑斯坦著，毕竟悦译：《信息乌托邦：众人如何生产知识》，187 页，北京，法律出版社，2008。

件应该以教堂的模式建构，“事先仔细计划，根据来自于个人或小群体的具体判断”；而另一种看法则认为，软件开发不应该基于“安静的、虔诚的教堂建筑”，而应该基于“日程和方法各异的嘈杂的集市……只有通过一系列奇迹，连贯的、稳定的体制才可能呈现”。

在哈耶克（Hayek）的模式中，同样可以看到这种“奇迹”的规模化发生，许多人类制度，包括语言、文化，甚至法律，都是集市的产物，而不是任何具有自我意识的教堂设计过程的结果。哈耶克认为这是“自生自发社会秩序”（Spontaneous Order）所具有的创造性意义，它来自于“一种确保广泛分散的知识被应用于人类成果的机制”①。

雷蒙德的“集市模式”与哈耶克的“自生秩序”的创造性价值，在“孔多塞陪审团定理”（Condorcet Jury Theorem）中得到印证。这个原理主要用来解释统计性群体判断的准确性。孔多塞陪审团定理认为，群体中多数回答正确的概率随着群体规模的扩大可增加到 100%。在其中，群体将比个人做得更好，大群体比小群体做得更好，只要满足两个条件：一是运用多数规则，二是每个人都更倾向于正确（即每个投票者回答正确概率逾 50%）。② 简言之，陪审团定理的立足点在于：由于许多人参与其中，由于他们自己的判断大多好于随机判断，准确评估的可能性非常高。即多数人做决策时，结果犯错的概率比一人独裁犯错的概率要低。当前大众传媒所处的生态环境，也具有“集市”环境或“自生自发的社会秩序”的特征，比如博客、微博、社交网站、个人门户等即是典型的大型集会场域，“孔多塞陪审团定理”同样适用于融合新闻业的结构体系。

而在全媒体新闻生产体系中，内部的协作方式主要体现为“教堂模式”——按照既定程序运作、策划运筹，并建立严密的操作规范。这也是日常新闻生产机制的主要特征，体现了报业“以我为

---

① 邓正来：《哈耶克社会理论》，34 页，上海，复旦大学出版社，2009。

② 参见［美］凯斯·R·桑斯坦著，毕竟悦译：《信息乌托邦：众人如何生产知识》，26 页，北京，法律出版社，2008。

主"的一种生产理念。在报业生产系统中，"教堂模式"实际上已经成为结构的根深蒂固的精神内核。而来自于外部社会的"分散的知识的创造力"，报业原有体系并未充分重视，在全媒体框架中社会化机制也未得到战略层面专门的规模化投入。

这样一种把"许多正在思考的头脑"聚合起来的"集市模式"，对全媒体生产的重构富有启发意义。因此，全媒体在流程协作中当加入"集市模式"的考量，在体现为"教堂模式"的协作环节基础上，增加开放性的"集市"协作环节，完善全媒体新闻生产的协作体系。全媒体时代，报业传媒所面临的传播格局，实际上正是一种众声喧哗的多样性的"集市式"媒体生态，尤其是在哈耶克的"自生自发社会秩序"已经在新媒体生态中占据优势，成为互联网呈现的开放性空间的核心理念的情境下，报业传媒建构全媒体框架，更有必要在信息聚合与协作生产上强化这样的社会化机制的构想与设计。

二、破除"信息茧房"：社群媒体的聚合模式

新闻的"孔多塞陪审团定理"对全媒体新闻模式的意义在于，通过搭建面向外部社会系统的平台和通道，把分散的知识、公众的智慧、合作者的资源以及其他相关的社会关系网络，聚合在全媒体自有平台与资源库之中，并使之成为内容与价值体系的重要组成部分。概括来看，这些构成全媒体聚合模式的社会驱动因素主要包括开放性平台、合作资源、"陪审团"制度三种类型（如图 6—4 所示）。在一个新闻生产的"集市模式"中，聚合是最核心的理念，全媒体生产流程与平台的搭建，在功能上当具有信息聚合与结构聚拢的能力。

传统的封闭的报业生产体系，尽管是由一群有着丰富经验、敏锐触觉与专业判断能力的职业精英主导的协作过程，但是对既定"教堂模式"专业陈规的遵循，长期沉淀下来必然会制造出视野与标准的局限，最后形成一个个的"信息茧房"（Information Cocoons）。封闭的媒介场自主编织而成信息茧房，身处其中，只能听见自己的声音，只能看见我们选择的东西以及取悦我们的东西。报业传媒人的孤芳自赏正来自这种结构生成的局限。无论是对传媒机

构还是个人空间，公共领域还是私人领域，“信息茧房”所导致的后果都是可怕的。在新闻生产体系之外相对独立、无利益关联的“陪审团”的智慧，恰好可以弥补报业的协作模式的缺陷，成为信息茧房的对抗性力量。因此，全媒体新闻生产要面向“集市”，寻找陪审团般的智慧与支持因素。

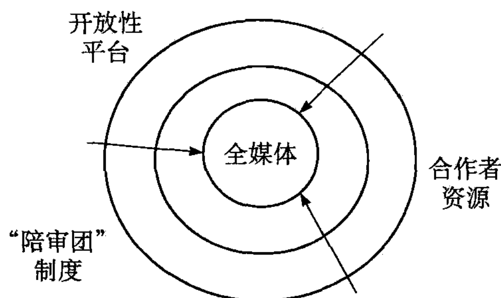


图 6—4　全媒体聚合模式的社会驱动因素

那么，报业全媒体如何创造自己的“集市模式”并建构起新闻生产的陪审团？在这个方面，一些新媒体公司的协作模式对报业全媒体转型有借鉴意义。Google 在 Android 智能手机系统的开发中，提供开放平台，用户可以通过“系统后台”对软件进行修改编辑并上传，正是由于这种用户参与式的协作模式，Google 创造出比诺亚基 Symbian 系统更具优势的市场效益与品牌影响力，不但如此，谷歌公司还据此创造了智能手机平台的统一格式与行业标准。在具有影响力的互联网公司的运作模式中，特别是在综合门户、维基网站与社交媒体的平台策略中，我们同样可以看到用户自创内容（UGC）平台等规模化的 Web2.0 应用的开放式使用。新媒体公司在生产流程中的开放平台策略，在全媒体新闻生产系统中可以找到相同的路径，来实现社会化协作模式的创新。

在国内，致力于全媒体战略转型的报业传媒，在社会化生产机制上启动了初步的探索。比如烟台日报传媒集团在全媒体采编系统的公共稿库环节开放了一个社会入口，在该报的苹果手机平台“银钮”上也设置了相应的应用工具，来接纳供用户报料与社会来稿。为烟台日报传媒集团开发全媒体采编系统的上海阿尔法系统公司总

经理朱人杰认为这种平台设置体现对“与用户交流的价值”的重视，他们因此把互联网新媒体的一些模式运用到报业的平台上来。①解放日报报业集团则通过门户网站解放牛网，为用户提供个性化的新闻门户，包括：用户进行新闻股票虚拟交易的《新闻涨停板》专栏、可编辑修改的《我的7日新闻》以及用户原创内容平台《牛仔竞技场》、新闻生产的后台《编辑部在线》等开放性平台。此外，通过建立社群媒体平台，作为采编团队的在线后台以及新闻线索的集散地，也是国内报业全媒体在聚合模式上的常用做法。人民日报社最早最大规模地在人民网搭建起人民日报社记者、编辑博客群、微博群以及各新闻编辑室的工作后台版面博客，并开始建设网民报道团队，纳入采编团队计划，此外还计划在2011年建成一个SNS网站，进一步增强信息聚合与影响力扩散的效应。南都报系全媒体的南都网在2009年就开通了南都鲜橙互动空间，在其中，包括所有南都记者、编辑以及新闻主管在内的新闻后台清晰呈现出来，而用户可以注册进入并建立自己的个人平台。南都网的鲜橙互动空间不但使得南都网实现向社群媒体变身，还建立了庞大的在线线索库群，新闻资源开发与共享的效果较为明显。

整体上看，报业全媒体的社会化生产机制创新还处于探索阶段。笔者在全媒体机构的调研也发现，社会化协作在内部生产系统上的机制基本未被激活，而基于新媒体平台的社会化机制在技术与平台上与门户网站、社交媒体等相去甚远，真正有效的社会协作模式仍未建立起来。报业全媒体对新闻生产的“陪审团定理”当有自己独到的理解，应建立起适用于自身特点的“陪审团”平台。这样的“陪审团”包括：新媒体的用户内容自创平台、社交媒体传播网络、公民报道团队、公民纠偏机制，以及所有适用的Web2.0应用工具与平台。在各种平台上，报业全媒体围绕“陪审团”特征建立自己的生产“集市”，在协作模式上实现创新扩散。

从聚合模式的运作效应来看，对报业全媒体正面意义最大的，

---

① 参见朱人杰在“报业全媒体数字采编发布系统项目发布会暨中国报业全媒体流程再造和技术支撑研讨会”上的演讲（烟台日报传媒集团内部资料），烟台，2008-08-25。

是记者编辑团队对社群媒体的使用。据美通社2010年12月9日发布的首个《中国记者社交媒体工作使用习惯调查报告》[①]：超过60%的记者曾经通过从社交媒体上获取的新闻线索或采访对象完成选题报道；47.7%的记者表示“经常使用”微博[②]。这项调查显示，新闻报料/同行交流、访问门户网站/行业网站、使用搜索引擎是中国记者工作中获取新闻选题线索最主要的渠道，电话、电子邮件以及即时通讯工具在记者的工作中仍使用频繁。但是百科、BBS、博客、微博等社交媒体渠道大大拓宽了记者获取工作信息的来源，也正逐渐越来越多地影响着记者的工作方式与习惯（如表6—1、表6—2所示）。

表6—1　　[调查]媒体记者使用微博的目的

	不认同	轻微认同	较多认同	完全认同	不是/但愿意尝试
关注或寻找有价值的选题线索	8.31%	33.96%	38.31%	15.18%	3.76%
关注或寻找更多的采访对象/资源	6.91%	29.84%	43.99%	15.74%	3.04%
结交更多同行/业内人士交流信息	4%	19.1%	50.22%	24.57%	1.64%
关注或参与我感兴趣报道的相关话题讨论	3%	16.38%	49.78%	28.81%	1.56%
使我的报道通过微博平台获得更多影响	9.83%	32.84%	35.16%	16.94%	4.75%
希望个人获得更高的行业知名度	18.06%	37.83%	27.09%	11.03%	5.51%

① 美通社（亚洲）于2010年10月22日至11月7日进行了一期关于中国记者社交媒体工作使用习惯的调查。该报告涵盖了对2 503份真实有效的记者问卷数据的具体分析，这也是全球首个专门针对中国记者社交媒体工作使用情况的分析研究报告。

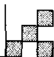
② See PR Newswire Asia，*Chinese Journalists Social Media Engagement Survey Report*，http://www.prnewswire.com.

表 6—2 ［调查］记者获取新闻信息和选题线索的渠道使用情况

	从不通过	偶尔通过	较多通过	总是通过	不通过/但愿意尝试
电话	5.35%	36.8%	42.51%	12.47%	2.4%
电子邮件（企业/公关/新闻专线）	3.6%	32.08%	47.62%	14.98%	1.24%
搜索引擎（百度/谷歌等）	3.16%	21.53%	47.9%	26.01%	0.92%
微博客（门户微博/等）	13.46%	46.5%	25.41%	7.99%	6.15%
SNS 社交网站（开心网/人人网等）	25.53%	43.99%	17.14%	5.51%	7.35%
即时聊天工具（QQ/MSN 等）	5.31%	28.37%	42.03%	21.77%	2.04%
博客（业内博客/等）	11.51%	48.86%	27.61%	7.19%	4.35%
视频网站/播客（优酷/土豆等）	29.56%	41.51%	16.82%	4.83%	6.79%
社区/论坛（天涯/ 贴吧等）	17.18%	43.91%	27.49%	7.55%	3.4%
门户网站/行业网站	3.4%	20.34%	51.98%	22.73%	1.08%
手机浏览（手机报/应用/浏览器等）	21.85%	44.71%	20.62%	5.79%	6.55%
RSS 新闻订阅	28.09%	40.71%	16.94%	5.91%	7.87%
企业网站（含企业博客）	16.58%	45.63%	26.09%	7.31%	3.92%
百科类网站	15.74%	40.91%	28.93%	9.67%	4.27%
新闻报料/同行交流	2.04%	20.22%	54.45%	21.93%	0.88%

记者的职业行为正面向一个变化中的信息“集市”，据此编织起记者个人的线索网络与职业关系圈。从美通社（亚洲）的调查报告看，记者的线索结构与社会关系网已经发现了质的改变。在报业全媒体的框架内，记者是伸向社会场建构“集市”的重要角色，以此为基础，全媒体当搭建更多的集市空间。集市的形成过程，就是报业全媒体对社会化生产力量的找寻过程，由集市发展而来的“陪

审团”力量，在协作模式的创新意义上相当于组建报业全媒体生产的“虚拟的共同体”（Virtual Community），并使之成为专业新闻生产的职业共同体的重要补充。从未来趋势来看，适合报业全媒体结构特征的社群媒体模式与基于报业网站的个人门户模式，将成为主导型“陪审团”平台，这有待全媒体深入考量、开发与运用。

第四节  “开放性”协商：建构全媒体新闻生产协作体系的规则

一、协作体系的内容构成

纵观国内第一批全媒体模式的先行探索者，其全媒体框架在结构上的一个共同的系统性缺陷，是协作模式与协作体系建构的滞后。报业全媒体在架构创新与协作效率上，仍然戴着传统媒体的“镣铐”。概括地说，当前全媒体框架在协作层面有两个弊端：一是协作的分散性，没有搭建有效的聚合平台；二是运作的随意性，缺乏操作规范的指引。全媒体也因此被互联网业权威人士称为“新媒体时代的传统媒体”。

毋庸置疑，结构化阶段，融合的核心意义在于促成媒体协作模式的变革。在这个逻辑起点上，全媒体框架中的流程再造与优化，根本目的是要推动有效协作模式的生成。而全媒体模式，也正意味着协商模式的一次革命。那么，面对新媒体带来的“分享模式”与开放平台的浪潮，报业全媒体在运作中如何应对？在当下全媒体框架逐渐搭建完善的过程中，协商模式的变革契机在于建立适用于自身的全媒体协作体系，并订立指引协作开展的专业规范。

如前所诠释，新结构之中协作模式的变化趋势包括报道团队的订制式最优化组合、内部协商模式的扁平化权力结构、外部聚合的社会化作业机制等。在这样的基础上，从社会关系的多维度来审视，全媒体新闻生产协作体系应当包括团队协作模式、媒体协作模

式、社会协作模式三大要素，体系中的每一种协作模式下面形成细分的协作路径与协作关系群组，并有相应的解决方案。

团队协作模式作为全媒体架构中的底层机制，是最为规模化的日常协作机制，直接作用于内容体系的结构。这一协作机制的建构，关键是团队的组合与优化。在操作思路上，团队的组合是以平台为核心的，通过不同层次的平台的具体角色进行团队组建，然后在流程中把各个团队链接起来。这些团队包括生产链前端的新闻报道团队、编辑团队、制作人团队、运营团队、管理层团队等等。比如烟台日报传媒集团全媒体的前端团队“YMG 工场”，解放日报报业集团全媒体的“内容工场”等。以团队组建为基础，逐渐建立起各个平台与流程环节的协作规范与运作理念。

媒体协作模式中的“媒体”，是广义的媒体概念。在一个全媒体框架中，可以指向媒体、专栏、产品与终端，其协作关系包括全媒体架构内部结构的媒体协作关系，以及与外部媒体的合作与协商关系。在内部媒体的协作上，重点涉及权力的结构、角色的定位、竞争机制以及关系的疏导等，对机制创新要求比较苛刻，需要在实践中探索磨合，建立最有效的协作关系。外部的媒体协作，体现为一种战略上的外向延伸，采取什么样的协作模式，实际上取决于全媒体战略布局的模式。比如华西都市报社在全媒体运作上独特的路径选择，它将不同品牌、不同传播渠道、所属不同集团的多种媒体整合在一起，形成了华西“1＋N”全媒体报道联盟。在这种以《华西都市报》为核心媒体的“1＋N”联盟模式中，外部任何的媒体机构或其他相关机构，都可能成为“N”而进入全媒体框架之中。在协作模式上，华西都市报社全媒体呈现“品牌链接、无限延展”的增量发展模式优势。

对于报业全媒体而言，社会协作模式是最具挑战性但在战略上不可或缺的重要机制，目的在于实现全媒体生产系统与社会化生产体系的有效衔接，以引入社会化知识与资源等力量因素。因此，在社会协作模式上并无固定流程模式。社会协作模式是报业全媒体撒在庞大的社会结构中的关系网，任何关系节点都具有潜在的生产力与创造性。

二、开放式生产的两个规则

被誉为"21世纪的麦克卢汉"的亨利·詹金斯（Henry Jenkins）曾指出当今世界的两大潮流：一是媒介间的壁垒被逐渐打破，媒介融合的速度和广度在不断推进；二是参与性文化蓬勃兴起，新技术尤其是互联网技术为受众创造了更多参与信息内容的生产和实践的机会。[①] 詹金斯阐释的媒介融合与参与性文化的结合，在当前发展为一种新的文化样态——大规模协作文化模式。报业建构全媒体框架，在内部结构上融合并形成团队协作与媒体协作的协商关系，仍然不能满足可持续的价值创造所需要的机制，也就是说，全媒体模式无法回避"大规模协作"的影响，而当将其嵌入在全媒体自身的机体之中。

但是，作为一种新的生产模式，大规模协作对于全媒体的适用性却需要重新考量。从最纯粹的意义上讲，维基经济学视角下的大规模协作生产是一种生产产品和服务的方式，它完全依赖于个人组成的自发组织的平等社区，这些人自愿地聚集以生产出可共同分享的成果。由此看来，这种协作生产的一个前提条件，是社会组织在形态与结构上的多样性文化特征。这对我国报业传媒语境下的全媒体模式来说，存在较大的制约性。但是从另一个层面看，由于"大规模协作生产混合了层级结构和自发组织的元素并且依赖于组织的精英管理原则"[②]，在精神内核上具有多样性，因此可作为报业全媒体在协作模式上的借鉴。

维基视阈中的大规模协作理念，在全媒体新闻生产的协作体系建构中具有适用性。根据我国报业全媒体的现实，在协作规则上则体现为"一开一合"的两种理念：

一是平台与结构的"适度开放"——建构基于全媒体融合的参

---

① 参见［美］亨利·詹金斯：《斯汀·塔伦蒂诺的星球大战——数码电影、媒介融合和参与性文化》，见陶东风主编：《粉丝文化读本》，北京，北京大学出版社，2009。

② ［加］唐·泰普斯科特、［英］安东尼·D·威廉姆斯著，何帆、林季红译：《维基经济学：大规模协作如何改变一切》，78页，北京，中国青年出版社，2007。

与性文化。

在全媒体结构性融合的早期，报业搭建全媒体框架，在结构系统的构想与平台的搭建上难免会遭遇一段时间的“平台困境”，因此，尽管生产模式的“开放式平台业已走向主流”①，报业对开放性结构的准备仍然不足。加上维基生态下的“慷慨文化”、激励机制与社区组织在我国发育未见成熟，因此，适度开放的战略选择对报业全媒体而言比较适用，也足以应对未来五至十年传媒生态的不确定性。

在开放平台的选择上，也当有分类思维。比如报业全媒体在基础平台上形成紧密型结构，内部的生产流程与后台系统当保持相对机密性。而探索价值增量的商业平台与公共传播平台，特别是社区知情平台等，可以逐步推进开放策略，为报业全媒体引入社会参与创造条件，也在较大程度上推动参与文化在国内的盛行。在此基础上，才有可能培育起“对等生产”的维基精神。

《纽约时报》的开放战略提示了报业传媒的协作模式。它的主要思路是以新媒体技术为突破口，有侧重地向公众开放资源。该报的“开放时报”（Times Open）战略，主要包括充分挖掘和使用新的媒体技术展示自己优势的一系列举措。②《纽约时报》对 Web2.0 应用工具的开发与重视，包括最早介入社交媒体网络等举措，都是适度开放结构的体现。

二是基于“无限边界”的聚合精神——以“诱”、“聚”的方式打破社会边界制约。

以打破壁垒为目的的媒体融合，在战略布局上有“边界制约”，融合的过程实际上是边界发现与价值重构的过程。在传播链条与价值链上，全媒体没法做到“面向所有”，但是在信息聚合上却应是“无限边界”的理念，以及建构全媒体结构的资源聚合模式。

“保持开放结构和维基的集合精神，我们邀请你构建自由的、

---

① ［加］唐·泰普斯科特、［英］安东尼·D·威廉姆斯著，何帆、林季红译：《维基经济学：大规模协作如何改变一切》，198 页，北京，中国青年出版社，2007。

② 参见陈昌凤：《纽约时报的“2.0 新闻业”战略》，载《新闻与写作》，2010(4)。

开放的资源软件政治学——添加或者修改现有的论述，扩展新的内容程序，或者与相关的外部资源链接。”[①] 桑斯坦描述的“信息乌托邦”在大规模协作的时代已成为现实景观。他的诠释也恰好切中了协作模式的两个维度，即“开放的结构”与“聚合的精神”。在开放与聚合的一体两面上，结构的开放性是前提，而聚合是开放策略的目的，既能增进用户黏度，亦能聚集分散的多样性的需求，有助于增进资源开发与生产结构的优化。

只是，“无限边界”的聚合模式，是报业全媒体对价值实现的一种想象。一如全媒体在结构上的完备性追求一样，建立在融合边界基础上的全媒体结构，“无限边界”需要异常庞大的协作机制的支撑。包括新闻线索、政府资源、社团资源、合作机构、新媒体平台、社交网络等存在边界的领域，无限边界是生产协作的一种关系图式——即全媒体在关系网络与资源聚合上的无限模式。“无限边界”的聚合模式尽管看似天马行空，但对于处于全新竞争格局中的报业传媒，这一理念可转化为全媒体文化的一种激活机制与创新文化，助推融合进程的加速。

腾讯网总裁马化腾设想的聚合模式，是一种基于云组织的协作方式。他把云的结构看作未来社会的形态，而不仅仅是一种技术形态。“这个云是指社会资源这样一种聚合的方式，也就是说平时是水分子形态的，需要整合的时候一旦条件成熟就会具体采用云，任务完成之后又失散而去。我觉得这样一种组织形态可能是未来互联网的一种常态。”“开放和共享当是以释放人的价值为着眼点，以个人资源为立足点，以云组织来凝聚，以云创新来推动。”[②] 基于此，马化腾提出了腾讯 2011 年以“开放和共享”为原则的战略转型。

在社会化协作模式创造上，新媒体公司具有天然的结构上的

---

① ［美］凯斯·R·桑斯坦著，毕竞悦译：《信息乌托邦：众人如何生产知识》，174 页，北京，法律出版社，2008。

② 马化腾：《关于互联网未来的 8 条论纲》，见马化腾在“2010 年中国企业领袖年会”上的发言，2010-12-23。

开放性优势，在资源聚合上也有强大的技术体系支撑。而对于仍然身处强大传统结构性制约的报业传媒而言，大规模协作模式与开放式生产体系的建构，在我国传媒体制与竞争生态中，仍然遭遇诸多的短板因素。具体来说，报业全媒体的“开放战略”受到双重制约：

第一，报业传媒内部的观念与文化局限。报业基于文化积淀形成的生产协作模式，是条块分割式的基于版面的生产模式，因此缺乏团队协作意识，在视野上也较难养成一种整体观念以及运营观念，而这些观念又是开展开放性协商所必需的。报业文化作为一种基于专业化生产的精英文化，长期以来在内部养成了牢固的精英意识，因此对社会化生产力量与用户的创造性普遍采取“俯视姿态”。报业这种文化基因成为牵制开放式生产的重要因素，加上报业在社会性技术平台建设方面的滞后，因此，在观念与文化层植入开放性文化的与参与性文化的难度明显很大。

第二，外部的制度因素与社会因素构成“抵抗性”力量。在制度层面，报业传媒的双重属性直接使得“开放性策略”遭遇不可触碰的“制度性天花板”，报业生产体系的开放必然带来更多对外部资源与信息进行选择、判断与“把关”的压力与成本，这一语境大大削弱了全媒体生产体系的开放性特征。而且，在公民参与性文化仍未充分发育，社会性资源与知识群体未出现明显分化的社会情境中，习惯于综合性门户主导的开放平台的用户，对报业文化的开放性仍然持有怀疑态度，因此，全媒体社会化生产力量还难以形成集束。

在这种双重制约性的作用下，报业全媒体的开放式生产体系建构，在战略上当基于分阶段的渐进模式、在策略层面采用“适度开放策略”，而在具体的实践中，开放领域则又是有选择性的局部开放，不能简单复制新媒体公司的开放战略与具体操作模式。

融合与开放是全媒体新闻模式在战略层面的两个关键主题。“开放性协商”也无疑是未来融合新闻业的必然趋势，在选择融合模式的同时，报业不能也无法回避作为文化层面的“开放”潮流。那么，对于仍处结构融合过程中的报业全媒体，在开放战略上它的

现实解决方案是什么？需要怎样的结构因素的支撑？在规则重建上的下一步路径选择又是什么？在未来，全媒体在生产协作体系上要建立优势，面临的现实课题很多，需要进一步探索更为彻底的融合变革模式，在文化形塑、观念变革与政策规制等方面，获得更多的支持因素。

第七章

“身份焦虑”：全媒体的角色认同与观念转型

身份是融合新闻业的一个核心议题。在当下却远未突破。

在报业探索从纸媒到全媒体的机构身份转变过程中，结构化再造与新协作模式的生成，对传媒人的身份提出了更高期待。无论对于个体身份，还是团队组合，内含着角色认知、职业取向的身份都迫切需要个性化的塑造与结构化的重建。

全媒体不但彰显了报业机构的“身份焦虑”，在新的结构之下，传统新闻业结构中传媒人的角色单一性、观念隔阂、组群偏见等身份冲突，也被呈现得淋漓尽致。

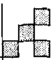
那么，全媒体新闻人身份转型的路径在哪里？深入国内报业全媒体机构调研发现，在结构化融合未竟

之时，背包记者、iPhone记者、全媒体主播、流程经理、社交媒体编辑、新闻制作人、新闻统筹员、首席运营官等多样性角色就已经在生产链上活跃起来。“基于平台的角色配置”模式开始呈主流趋势，而角色担当也当从“多重身份”回归标准化的职业角色，这是全媒体协作文化对身份塑造的结果。

相应的，全媒体结构同时也带来观念层的阶段性集体迷思。在新闻观念与职业取向上，怎样的思维模式才是因应并适用于融合语境的典型？融合重构起的传媒人观念体系，对传统结构下的新闻观念带来哪些影响？其意义体现在何处？

塑造身份，意在追求价值认同。把传媒人身份的想象改换为身份的现实，消除“身份焦虑”、角色迷茫与观念的“集体迷思”，并据此逐渐建构起全媒体“职业共同体”，对融合新闻业意义深远。而全媒体只是一个新起点。

第一节 “组群间偏见”：全媒体转型中的身份冲突



一、“全能模式”与角色的单一性

关于融合语境中的新闻报道者角色的争论，焦点首先会集中在“全能记者模式”上。媒介融合为什么会最先催生全能记者这样的角色？在国外的媒介融合案例中，关于融合的最流行的一种理念，是以“更少的记者提供更多的报道”、通过提高效率节约生产成本。因此可以看到路透社的“四驱记者”、BBC的“视频记者”计划等融合运作模式。

全能模式只是传媒再造记者的一种理想模式，并非基于记者个体发展规律的最佳现实选择。在倡导者看来，全能模式有三个优势：一是可以增加记者职业知名度，比如平面媒体记者通过电视出镜报道增加曝光率；二是可以弥补单一介质传播下的信息缺陷，比如奎恩认为，“融合帮助报纸记者理解他们报道中所缺失

的东西”[1]，通过融合实践中与他人合作，可以弥补这种缺失；三是全能模式有助于媒体融合的运作，是与融合结构相契合的记者模式。

在笔者看来，全能模式是传统媒体在融合进程及新媒体竞争格局中产生“身份焦虑”后所带来的一种运作取向。全能模式必然不是融合报道的最佳协作模式，在理念上它是与大规模协作文化相违背的。从国内报业全媒体融合实践来看，几乎所有报业传媒在结构化融合阶段都启动了全能记者这样的角色探索。“全能模式”遍地开花，不但适用于记者角色，同样运用于融合结构中的其他岗位角色，包括编辑、制作、管理层等，比如，全媒体结构之中，要求编辑在改写、策划、政治把关、在线信源求证、协作指挥、制作编导等领域成为多面手。在角色上的全能模式给全媒体融合带来实践与文化层面的变革。

从国内报业的现实来审视，全媒体的“全能模式”与现有角色体系是不兼容的，在总体运作上也容易导致在报业传媒内部的文化冲突。报业传媒人这一庞大的群体，在角色上的显著群体特征体现为角色的单一性，在专业行动上很少开展交叉协作，以文字思维为主导也制约了纸媒视野的外向拓展。这种角色的单一性，与新闻专业主义精神相维系，以真相的深度呈现为价值追求，而横向的外延拓展则相对薄弱。这种角色与思维方式被看作为报业文化的主要特质。因此，尽管在角色上形成路径依赖的报业传媒人在当前具备了网络意识，但是，在技术、界面、思维与身体上兼顾多重标准的全能模式，在我国报业向全媒体转型过程中产生了较为显著的身份冲突。

在全媒体融合语境中，全能模式必然有新的转向，在世界传媒范围内，近两年的一个发展趋势，是由全能记者模式向更加精细的协作分工模式转变。为应对这种转变，报业全媒体原有角色体系的单一性局限，通过身份与文化的冲突与对碰，在另一个层面的意义

---

① Stephen Quinn & Vincent F. Filak, *Convergent Journalism: an Introduction*, Elsevier (Singapore) Pte Ltd, 2009, p. 132.

在于，可以打开传统的角色困境，使得原有的职业角色体系的弊病暴露在全媒体理念下，进而探索未来的角色模式。从 2010 年起，南都报系全媒体通过“微视频”计划，把分散于各个媒体编辑部的采编人员的力量聚合起来，以小团队的形式探索多媒体新闻的采集制作，在当前形成了基于新闻报道技术的分工与协作模式。它呈现出有别于全能模式的个人角色定位与团队协作的新趋势。

二、跨介质壁垒制造“身份偏见”

我国传统新闻业界内部，新闻人之间的介质壁垒较为森严，在报纸、广播、电视三种传统媒体之间，采编人员的横向流动现象相对较少发生，而不同媒体类型之间的合作与协作也就更少。因此我们可以看到新闻业常常产生大量的“报业内容联盟”、“都市报联盟”以及“中国电视报道联盟”（此后产生“中国网络媒体报道广东行”之类的新媒体报道团组）等基于同类的、单一介质的传播聚合，而不同介质之间的跨界传播与协作，并未成为主流。这源自于对单一传媒结构产生的路径依赖与观念束缚，是传统媒体结构性制约的生动写照。由媒介场的封闭性带来的介质壁垒成为我国媒介融合的重要障碍。

这种“文化因素抑制融合”的现象，在国外新闻业界也同样存在。最近一项研究表明，一些报纸和广播从业人员被困在被称为组群间的文化冲突中。参加这项研究的大多数新闻工作者认为自己所在的媒体形式比其他媒体更重要。[①] 可以说，“协作的价值”未被充分展示并得到重视。新闻业的这种结构性“身份偏见”，在大规模协作模式与开放式平台成为主流趋势的新媒体公司缔造的全新生态面前，显得保守而拙劣，亟须在角色与观念上找寻对应的消融之策。

在我国报业传媒向全媒体机构转型的过程中，这种由介质壁垒导致的“身份偏见”的负面作用，一开始就显现出来。由纸媒、新闻网站以及移动终端所构成的全媒体集群的全新结构里面，仍然存

---

① See Stephen Quinn & Vincent F. Filak, *Convergent Journalism: an Introduction*, Elsevier (Singapore) Pte Ltd, 2009, p. 12.

在着介质的天然壁垒。比如报纸的采编人员持有强烈的文字优势，由于对电视传媒带有“肤浅”的评价，从而转嫁为对多媒体报道的漠然，尤其是对视频报道普遍不重视。人民日报社主办“人民电视”的网络电视部门，事实上是人民日报社全媒体的重要的视频新闻与节目制作平台，由于人手有限，非常期待得到集团系列平面媒体采编力量的支持，但是主动走上人民电视节目平台的传统文字记者非常少。为此，人民日报社不得不采用激励机制，鼓励地方分社记者为网络电视部供稿。

融合程度较高的全媒体结构之内，各类介质的采编力量的最佳模式，是能够实现共享的。国内报业全媒体还存在这样的问题，即平面媒体记者不愿意进入网站任职。网络作为“24 小时信息发动机”的媒体属性，“将所有的记者都放到了永不停止的脚踏车上”，让习惯于既定工作模式的平面媒体记者望而生畏。烟台日报传媒集团全媒体的重要媒体构成水母网，在集团全媒体启动两年来，获得原有三份报纸记者的支援很少。集团全媒体决策者改进协作机制，把水母网的编辑部搬到全媒体新闻中心与媒体融合部合署办公，通过权力结构的改变来推动采编人员对网络的重视。而由于全媒体新闻中心记者的整体角色改造较难，烟台日报传媒集团全媒体在视频报道的考核机制设置上，只是对部门主任进行总量控制，而不对单个记者的多媒体报道进行单向考核。

这其中还存在一个悖论。几乎所有的平面媒体记者都热衷于借助社交媒体平台，来增进与同行交流、参与话题、开拓采访资源以及寻找选题线索（如第六章美通社的调查所揭示），甚至利用互联网工具进行调查与分析，但是这种网络意识与对新技术应用形式的借重，并未带来在观念与角色上对网络媒体的重视，大部分平面媒体采编人员仍然不愿意平移到网站上班。这种角色困惑与身份偏见不但导致协作意识滞后，也为未来的深度融合制造难以消弭的文化隔阂。

三、技术与新闻的结构性背离

对报业全媒体结构性融合程度的评判，一个重要考量指标就是看技术与技术人员在全媒体结构之中的分量与地位。笔者在考察了

国内五城市的六家报业全媒体模式后发现，只有少数报业在全媒体机构的“全流程”环节引入了技术力量的深度参与。在大多数报业机构中，技术与新闻仍然是相互背离的两种生产体系。

在战略布局上以“全线集群模式”为主的南都报系全媒体、以“终端模式”为导向的解放日报报业集团全媒体，在技术与新闻的融合上最具典范意义。南都报系在整合互联网大平台时，把奥一网、南都网与南都技术部的全部技术力量聚合起来，归属于南都报系全媒体委员会支配，在南都报系全媒体委员会中，技术官、运营官处于核心的领导层圈子内，技术的分量可见一斑。在新闻生产上，南都报系技术人员深度参与新闻的制作与模板的供给，南都“微视频计划”、南都“全景新闻”、南都“流媒体”项目等内容领域的生产创新，都实现与技术人员的对等协作与理念融入。在报道团队上，南都报系技术与新闻的结合呈现为优化的“爵士乐队”团队模式。在解放日报报业集团全媒体的终端导向“重定向”制作流程中，采取“同轴捆缆”的协作模式，技术人员在终端内容生产链的地位与角色更为突出。

除此以外，国内其他报业全媒体探索的结构性缺陷，恰好体现在技术与新闻融合这根软肋上。人民日报社自 2009 年起才设立技术部，此后直接启动全媒体资源库项目建设。而烟台日报传媒集团在引入全媒体采编系统后，技术的力量大体退出了生产流程，由此导致传媒新技术与网络意识在生产体系中的相对滞后。宁波日报报业集团投资 3 000 万元引入全媒体技术与内容平台，只是供给宁波网在多媒体生产方面使用，平面媒体采编力量未被纳入新技术平台，从而导致宁波网全媒体实践孤独的单边行动。

总体上，技术力量仍未成为国内报业全媒体生产的重要支持因素，也未被赋予应有的角色与地位。从全局来看，技术体系与新闻生产体系形成了一种结构性背离景观。尽管技术在角色与功能上存在两面性，在重塑社会状态与生活世界的同时，也“使得人的‘身—心’关系、‘身份的建构’等成为问题”[①]，但是未来融合的框架

① 张桂芳、陈凡：《技术与生活世界》，载《哲学研究》，2010(3)。

中当重视这一现象，在全媒体结构中充分挖掘技术体系对新闻生产的正面意义。在这个方面，国外融合实践对技术的理解可以供我们借鉴。"我们已开始努力让所有的技术人员参与到新闻的制作中，"《纽约时报》首席技术官马克·弗朗斯（Marc Frons）说，"报纸尤其需要将技术人员的地位提高到与编辑同等或接近的地位。"

技术对于融合的意义，首先体现在对采编团队工作模式的改变上。技术可以使采编人员从单一角色的限制中解放出来。而技术变革也为新闻报道提供了更好的创新机会。因此，如何提升技术角色在全媒体结构中的地位？技术如何与新闻更好地融合，服务于新闻生产的流程与平台建设，以成为新闻制作的核心角色？这是未来报业全媒体应对技术困局要突破的两个关键议题。

第二节 多重的身份：全媒体职业角色的转型路向

一、以平台为中心的角色扩散模式

由角色的单一性与传播介质偏见所引发的"身份冲突"，作为一种"文化毒素"依附在新生的全媒体体系中，造成了传媒人"职业角色与文化身份的左右摇摆"①，对结构性融合的制约性愈发明显。因此，报业全媒体迫切需要进行身份的调整与再造。

笔者深入国内报业全媒体机构调研发现：一方面，报业全媒体机构中的传统新闻业角色制约因素明显存在，全媒体新闻人在一定程度上存在身份困惑与角色迷茫；但是另一方面，在结构化融合未竟之时，报业全媒体体系之中，背包记者、iPhone 记者、全媒体主播、流程经理、标引编辑、社交媒体编辑、新闻制作人、新闻统筹员、首席运营官、首席培训官等多样性角色就已经在生产链上活跃起来，并形成了相对稳定的工作方式，在角色功能上也逐渐获得认可。

---

① 夏德元：《中国出版数字化转型中的文化冲突》，载《学术月刊》，2010(4)。

以传统新闻业的记者、编辑这两类核心角色的变化为例。记者的角色进一步细分并延伸，背包记者、iPhone记者、新闻制片人、社交媒体记者、全媒体主播（出镜记者）等新角色类型在实践中涌现出来。记者角色这种规模化“扩编”的首要因素，是来自报业全媒体在新闻生产前端的技术投入，在笔者调研的六家报业媒体以外，杭州日报报业集团、温州日报报业集团、新安晚报社以及四川日报报业集团等报业纷纷在全媒体采编系统以及移动采编工具的装备上投入，直接推动“记者”的角色转变。在另一个层面上，全媒体在媒体应用与聚合平台上逐渐丰富，也使得记者的角色散布在各种终端与平台之上（见图7—1）。这种由技术应用与聚合平台所带来的角色扩散，完全颠覆了过去单一角色下由分类内容领域或者由版面导向所决定的记者角色配置，在行动路径与思维方式上，这一新的全媒体记者角色体系也带来了一场革命。

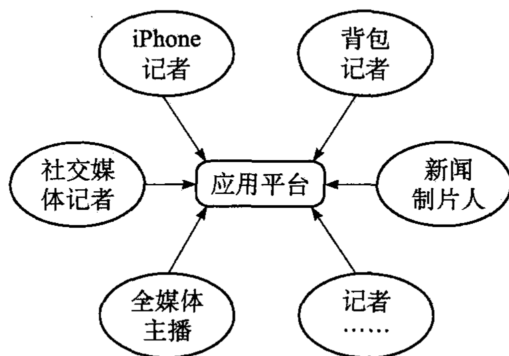


图7—1　基于媒体应用与聚合平台的记者角色扩散路径

全媒体结构中编辑角色的变革力度更大。由于全媒体采编系统普遍建立了庞大的新闻线索与选题信源聚合的开放性平台，编辑的角色被放大并得到进一步的强化、裂变。比如，基于信源平台生成的就有标引编辑[①]、任务编辑、改写人等角色。在不同的平台上，

---

① 标引编辑的职能是对线索进行分类与初步的筛选，并把可能有报道价值的线索资源发布在全媒体采编系统中供选取，被选取过的线索会提示。此外还有二次标引编辑，对公共稿库与特供稿库的来稿的使用去向进行标引，并在系统界面中最快显示出来。

除了面向纸媒的传统编辑，还有面向新闻门户网站、社交媒体、官方博客与微博、户外LED屏等平台的编辑角色，分别为在线编辑、社交媒体编辑、微博编辑以及移动终端编辑等。在协作平台上，策划人、新闻统筹员、全媒体主播、多媒体统筹等编辑角色也开始突出。在“重定向”环节，新闻制作人、产品经理、新闻流程经理等全新的角色也在实践中分离出来，甚至成为全媒体流程的主导型角色（如表7—1所示）。

表7—1　　全媒体融合模式中的四大角色体系

平台/应用	岗位角色	扩散角色
原创采集	记者	背包记者、iPhone记者、社交媒体记者、视频记者、出镜记者、全媒体主播、节目主持人
生产平台	制作	新闻制作人、视频编导、视觉总监、技术总监
集成发布	编辑	线索编辑、标引编辑、改写人、策划人、任务编辑、微博编辑、产品经理、流程经理、新闻统筹
营销管理	运营	内容官、培训官、战略运营官、数字产品营销师

美国Newsplex媒介融合培训中心主任克里·诺思卡普（Kerry Northrup）为融合新闻业设计了四种工作岗位：新闻流程经理、新闻加工者、新闻资源收集者、拥有多种技术的记者。这一岗位设置体现了按照信息流程来设计与重组角色的思路。英国《每日电讯报》则在业务重构中引入了“新闻制作人”（Production Journalist，简称PJ）的概念，相当于传统媒体业务流程中印刷媒体的编辑、广播媒体的编导环节。在这样的业务结构中，各种媒介形态中最专业的制作人，负责自己最熟悉、最专长的传播介质，所有一线记者，均需要对各个介质的PJ负责，由各个介质的PJ决定最适合本介质传播的内容。《每日电讯报》的“新闻制作人”角色，同样是基于流程再造，由生产链重构而创造的角色。

在我国报业全媒体流程再造过程中，全媒体结构体系内角色变化的一个重要趋势是，随着全媒体的运用特别是Web2.0工具越来越多并形成体系，基于媒体应用的角色会进一步被细分出来。全媒

体在技术应用上越丰富，相应的角色扩散规模就越庞大。与媒体应用催生的角色岗位不同，随着全媒体融合往纵深发展，在结构化的基础上，体现综合运营能力的运营类角色将成为全媒体的重要角色体系（见表7—1）。比如目前在南都报系的全媒体运营委员会中，首席运营官、首席培训官以及内容总监、首席产品官等核心层角色已经形成并开始发挥作用，尤其是在国内全媒体战略布局在模式选择上未形成规范的情形下，战略意义上的角色意义更为显著。

从传统结构之中的单一性角色演变而来，当下全媒体新闻人角色体系逐渐趋于丰富。与融合的边界相对应，角色的扩散路径也当有一个界限的最优点。从全媒体新闻人角色演变的趋势来看，报业全媒体角色再造，在融合语境中呈现为以平台为中心的扩散模式，角色的生产按照平台运作的需求来定制，而角色功能的调整，也是基于平台内生产协作模式来决定。这是全媒体角色变革的主导性理念。而无论角色如何嬗变，它的终极意义不在于规模与名分上的延伸，而在于角色功能上契合媒体生产的需求，并成为传媒核心能力的重要组成部分。

二、作为“信息优化师”的社会角色担当

全媒体新闻人在角色上的变化，不但体现在角色体系的规模化扩散上，基于平台的角色再造，实际上是按照角色工作方式与功能来进行岗位的重建。深入考察国内报业全媒体模式，岗位角色的重组在战略上未获得重视，在实践中更未真正展开。对全媒体新闻人角色体系的现实，笔者关注的核心，是角色扩散变迁的社会互动模式及其在社会功能上的意义。

在融合新闻业的角色功能上，记者、编辑、新闻制作人、运营官等岗位角色，由平台的特性所决定，在功能上发生了明显改变。以记者为例，角色的扩散与演变使得“记者”远远超越原有的职业单一性。在互动模式上，即使在全媒体生产流程内部，记者与其他角色的关联方式与协作方式发生明显变化，呈现出更为复杂的互动模式与关系网络。在与社会的互动上，由于平台的多样化、信源结构的改变，以及技术应用路径的更新，记者获得了更规模化的社会

网络的支持，因此在社会互动模式的结构上呈现为循环紧密型关系。在编辑角色上，社交媒体平台对编辑角色的功能要求，是当能发挥“总设计”与“总指挥”的作用，对来自社交网络的规模化信源进行“再认识”和“再创作”，以整合的形式呈现。[1] 在社会互动模式上，全媒体结构中新生的新闻制作人、运营官等角色，在功能上更是多重的，由社会化生产机制所决定，他们在社会关系网络上也呈现出相同的变革趋向。

从这个意义上说，全媒体新闻人角色的一个主要转向，是在功能上的多元化与在角色上的社会性。不同的角色具有不同的社会互动模式，因此被寄予不同的功能期待。这种社会性角色的趋势，在国外媒体中也得到呈现。比如加拿大最大的日报《多伦多环球邮报》就任命了一位社会性媒体编辑，随后《纽约时报》2009 年 5 月任命普雷斯顿（Jennifer Preston）为其首位“社会性媒体编辑”（Social Media Editor）。2009 年年末，美联社、BBC 也都相继任命了自己的社会性媒体主编。社会性媒体以及相应编辑角色的设置，既能开拓更广泛的新闻资源，更主要的是能增进媒体与社会互动的模式与效应，通过关键性角色的创造性，提高媒体对社会关系的嵌入度，从而提高影响力。

在这样一种角色的嬗变路径中，可以洞见全媒体结构中的角色的两个关键点：

第一，全媒体在角色上强调多重的身份，是社会功能上的多重性，而不是在岗位角色上的“全能模式”，不会导致在角色上形成新的角色困境。

第二，在内部关系网的基础上，全媒体基于平台的角色扩散，最重要的意义在于编织起一张优化的社会关系网。全媒体通过强化角色体系的社会功能，来形成社会对角色的期待与路径依赖，从而建构起核心竞争力。

全媒体对单一岗位角色的“多重的身份”的建构，恰恰提供了

---

① 参见蔡雯、莫好：《试论新闻编辑对记者博客的资源利用——以人民日报记者博客的个案研究为例》，载《国际新闻界》，2010(4)。

一个视角，可以深入洞见未来角色的嬗变趋势。《南方都市报》曾在2009年记者节当天以社论形式阐释传媒人"独立角色"及其意义：

> 在全民记者时代、在网络政治时代，新闻机构的角色与以往更不相同。有网民做新闻的发现者、甄别者、关注者和评论者，新闻机构的任务变得比以往更清晰，它要做社会与国家、民间与政府之间的沟通者。在社会组织不发达、公共空间不成熟的情况下，全民发声但是缺少整合，政府上网但是缺少沟通。这个局面中只有新闻媒体，恰好又分裂又独立的新闻媒体，既要承担社会组织的职责——代言混杂喧嚣的民意，又要提供对话空间，甚至勉为其难地扮演主持人的角色，要求政府响应民众的呼声，替政府向民众解释。①

《南方都市报》在这篇社论中发出了体现南都价值观的角色宣言："新闻媒体早已经不是也不应该只是这个世界的观察者和记录者，它还已经是而且必须是这个世界的参与者和改造者。"这是当前传媒在社会角色上的一种专业主义诠释。在角色功能上，参与者、改造者的社会角色，是传媒在社会嵌入度上的深层次追求。

全媒体结构中的角色体系，在社会互动与嵌入路径上，更强调对协作的角色介入与作为信息网络中的"节点"的功能。包括全媒体记者在内的所有角色，从信息的一个"采集器"到作为社会关系网的"节点"，是一个必经的角色转型路径。在参与者与改造者的社会角色上，全媒体以及全媒体新闻人担当着"信息优化师"的角色——在与社会互动中实现信息的筛选，形成专业的判断与分析，而不是单一角色下的一次信息的呈现——即便是对于全媒体机构的内在生产体系，身处这一媒介场的流程网络之中，也要求采编团队在角色上具有"信息优化师"的特质。这样的角色优化，当是全媒体角色体系在定位角色时的基本出发点，以此形成功能各异的社会

---

① 《记者：观察者、记录者、参与者、改造者》，载《南方都市报》，2009-11-08。

角色担当，铺开庞大的以强连带关系为特征的社会网络，从而实现与社会系统的有效链接与相互嵌入。

第三节 “价值的迷思”：全媒体结构下的新闻观念与职业取向

一、全媒体新闻观念体系的基本面

全媒体作为融合新闻业的一种新思维，在重构报业结构体系的同时，也在观念层面为传统新闻业带来颠覆性改变，甚至导致传媒人在新职业取向上的“集体迷思”。而体现出结构性制约的“身份焦虑”与“角色迷茫”也都是由观念层的变动所引发的。全媒体以平台为中心进行角色扩散，建构新的角色体系，新生成的角色体系在内在功能与外部社会角色上的“多重身份”，更是进一步加剧了全媒体结构之中的观念困境。

在对30名报业全媒体采编人员的调研与访谈中，笔者深入体验了全媒体融合模式在观念层面所带来的前所未有的冲击与荡涤。相对于报网互动时期的单向生产链的延伸与融合，全媒体作为融合新闻业2.0模式，它在国内新闻业开启了一个各种观念激荡碰撞的时期。传统的价值观体系与新结构的观念更新，同处报业全媒体的观念熔炉之中，这一观念场的相互博弈是消除“价值的迷思”必须经历的过渡性阶段。但是报业全媒体在战略层面上对观念层面的变革支持力度并不足够，在“身份焦虑”中急切完成结构性融合，报业全媒体结构下由新闻观念、专业思维与职业取向等构成的观念体系需要疏导与重建，以为全媒体结构性融合实践释放更大的创造性空间与行动力。

全媒体新闻观念体系的主要构成，在与传统观念对碰最为激烈而对全媒体模式运作影响最为关键的领域，主要包括两个基本面，以此为观念体系的核心圈层进行创新扩散。

第一，全界面、全流程的协作思维。

在全媒体结构中，融合新闻生产在观念上的最重要改变，是协作思维成为全媒体生产的核心思想。在融合的视野下，这种思维模式嵌入在全界面、全流程的生产链之中，从而要求全媒体人脱离原来那种只能通过一种界面、一种媒体来表达内容的思维模式。

以记者职业为例，奎恩认为，“所有的新闻记者都要了解如何与其他的媒体结合，如何通过各种平台为新闻服务。我认为最大的挑战是，为了创造新的报道把报纸业工作者的流水线作业式的思想改变成协作的思考模式”①。这种“全界面”、“全流程”的协作思维的核心并非指向呈现多种形态产品的“全能模式”，而首先在于改变单一的、线性的、机械的思维导向方式。在面对一个事件或一种内容素材时，无论是前端的信息采集还是重定向环节的新闻制作，在思考与分析上应当是多维度的，针对多种界面与不同流程的可能进行思考，然后定位自身在协作团队或流程体系中的角色。

因此，协作思维的内涵体现在三个层面：与其他人一起工作的意愿并且愿意共享资源和知识，即共享式、开放性的内在观念；多界面、跨流程的多维度思考方式；清晰的自我意识与角色认知的团队协作思维模式。在多任务状态下，协作思维对个体或团队的运作是至关重要的。在协作的“爵士乐队”模式中，角色分配与嵌入式协作就直接决定了团队的整体精神面貌与运作效果。

《南方都市报》拥有国内单一媒体规模最大的采编团队，在全媒体集群战略实施过程中，南都在采编协作模式上进行了多项尝试，包括纸媒记者与广播电台工作室合作生产《南都视点·直播广东》跨介质的栏目，在纸媒团队与网络媒体团队的融合上首先通过采编环节的协作来逐步推进。在角色转型上，南都首先推动观念与意识创新欲望较强的 30 名记者实现身份转变，从事全媒体记者或主播的新角色任务。南都全媒体记者刘可自 2009 年开始，每年参与南都全国两会报道，变身为全媒体出镜记者，成为南都报道团队

① Stephen Quinn & Vincent F. Filak, *Convergent Journalism: an Introduction*, Elsevier (Singapore) Pte Ltd, 2009, p. 133.

的一员，并创造出新闻短片与图说新闻两种多媒体报道形式。刘可这样感叹自己“从报纸上消失了”这种身份变化：

> 多媒体我早有耳闻，但是多媒体传播技术对习惯于纸媒思维的我还是很新鲜的东西，为此不得不在工作过程中恶补……我这种近乎自娱自乐式的报道，给电视同行看，一定会觉得山寨无比。但对于我来说，这是网络时代新的工作流程，完全改变了我原来的文字思维与工作方式。①

对这种角色与观念的改变，南都报系视觉中心的图片主编梁音则认为，新的思维的改变对媒体职业来说预示着全新的空间，“现在媒体需要的是全能的记者，这样就有切换的可能性，从平面媒体切换到网络媒体”。

为应对新闻生产流程再造对观念层的改变，人民日报社新闻协调部主任曹焕荣强调三种思维意识：“社”的意识——人民日报社的生产体系，当面向整个包含多种媒体类别与介质的“社”的层面；“全”的理念——全媒体生产链既要能实现多元的新闻形态产品生产，又能在全的基础上提高新闻品质；“跨”的思维——有“跨度”的报道可以增进报社的核心竞争力，因此需要协作思维与相关机制的创新。② 由此看来，协作思维是一种复合的思维模式，在特定的全媒体结构之中，在融合的不同程度上，作为一种观念体的协作思维当包含不同的内涵与外延，以有效地镶嵌在全媒体生产体系之内。

第二，基于传媒新技术平台的聚合意识与用户观念。

在报业全媒体战略转型过程中，最大的直接观念碰撞来自于新媒体思维，特别是网络所带来的意识潮流。那么，对于立足于报业传统结构进行变革的全媒体而言，如何更好地吸纳新媒体思维并形成适合自身结构的思维模式？

---

① 麦尚文：《全媒体调研报告·南都全媒体——对南都全媒体记者群体的深度访谈》，2011年2月。

② 参见曹焕荣：《在人民日报社国内分社社长会议上的发言》（人民日报社内部资料），2010-07-26。

笔者以为，新媒体思维只是全媒体新思维的一个组成部分，可以作为全媒体建构新思维体系的参照系。全媒体结构下的基于传媒新技术平台的观念体系，包括三个方面的构成：聚合意识；用户观念；全媒体新闻专业主义。

聚合意识是一种内容抓取与资源开发的思维模式，是内嵌在全媒体社会化生产机制中不可或缺的新思维。在关系视角下，聚合意识在内涵上体现为一种关系编织与关系再造的能力，对报业全媒体的社会支持网络的建构富有意义。用户观念是报业全媒体转型中最为具体的一种思维方式，从以媒体为中心、基于读者的观念转向以用户为中心的观念，是全媒体在 Web2.0 时代的必然要求。因此，融合新闻业的思维创新，也当重新考量媒体与用户的关系，在此基础上，有针对性地提高对用户关系圈的嵌入度。

南都全媒体框架中的聚合意识与用户观念的注入，最早是通过传媒新技术平台项目来推动的，比如 SNS 网站“南都鲜橙互动空间”作为南都报系介入 Web2.0 应用平台的较早行动，正是基于这种考量。南都全媒体·奥一网内容中心副总编辑黄治军这样形容它在观念层带来的改变：

> 南都网的鲜橙空间，一方面把每天的南都报道直接转换为空间的博文发表，这样，新闻就进入了一个与纸质空间及门户转载不一样的空间中了，另一方面，更主要的，是通过鲜橙空间建立南都记者（作者）与用户的交流平台。这是南都设计的一个媒体圈平台，在其中，包括采编人员在内的用户可以以个人空间为“点”，组建“个人圈”。记者通过一个个“在线圈子”，可以拓展人脉关系及媒体资源，比如可以直接获得更多的报料线索与信息来源途径。南都近 1 000 人的采编团队，可以使这一圈子呈爆炸式增长而变得很大。这就是南都网内容生产的群组模式（初步模式），它改变了传统媒体生产的编辑中心制度，转换为“以用户为中心”的理念。[①]

---

① 麦尚文：《全媒体调研报告·南都全媒体——对南都全媒体·奥一网的田野调查与分析》，2010-10-20。

在聚合观念与用户观念的新媒体思维模式之中，由传统新闻业所建构起来的新闻专业主义规范是否还能延续它的意义？或者说，新媒体思维是否消解了传统新闻生产的价值观？这里面存在两种观念担忧：传媒新技术对新闻专业主义理念的抵消；以用户为中心的观念与专业新闻的价值体系产生冲突。

基于对全媒体采编人员的访谈，笔者在这些问题上也经历了思维的转变。在全媒体概念下及全新的结构体系中，新观念体系中的采编团队所认同的新闻专业的核心价值体系仍然不变——即平衡、公正、客观、求证等专业理念。但是传媒新技术确实在一定程度上重构了新闻专业的价值观体系，为之注入了新的思维元素，包括两种面相：一是在全媒体结构之中传媒人引入个人平台，在团队管理与数据库支撑上为新闻报道提供了更多元的支持，这使得记者在专业领域的团队协作意识与信息聚合并求证的意识更为强烈。二是传媒新技术平台，包括社会性媒体平台与移动采编平台，在拓宽记者专业新闻调查视野，提高信息资源获取能力的同时，也带来了一种技术统治，使得记者因过度依赖新技术平台而带来专业理念上的消解，比如对信源求证的疏忽、对网络关系的过度倚重，包括智能手机等移动采编平台对记者来说也形成了新的控制——“24小时作业模式”加剧了观念上的疲劳与抗争，对移动作业的路径依赖也使得他们减少了对独到分析、真相探究的价值追求。

以2010年12月6日发生的《中国新闻周刊》官方微博发布“金庸逝世”的假消息事件为例。事件源自该周刊负责新浪微博的编辑在饭否网和新浪网上看到这条新闻后，未作任何核实草率转发。这条消息经过社会性媒体的转载分享引发了很大的轰动。在网民记者的监控与纠偏之下，这条“假消息”最后被还原了真相。这一事件最后导致《中国新闻周刊》一位副总编辑、一位主编和一位编辑的辞职。

从这个事件可以看到，国内传媒对社会性媒体的媒体属性的认知并不充分。求证环节的缺失，也折射出国内传媒并没有建立起相应的新闻专业规范，来应对开放性平台所聚合的庞大信息体系，从而导致为技术所控制。这正切中了波茨曼所言，技术统治是“工具

没有整合到文化里面去，因为它们向文化发起攻击，它们企图成为文化，以便取而代之”①。技术仍未充分融进报业全媒体的文化血液之中。因此，全媒体结构融合过程中当重视传媒新技术平台对新闻专业规范的腐蚀，在思维观念层面需同时探索逐渐建立起全媒体专业生产的规范体系。

二、全媒体“职业共同体”认同与建构

全媒体基于平台再造全新的角色体系，在整体上呈现出全媒体人的职业群像。深入国内报业全媒体结构内部调查发现，这样一个职业群像并未规模化呈现并在角色形象上形成鲜明的风格，在价值观念与职业取向上，全媒体人也处于重整与建立的进程之中，在全媒体内部并未形成稳固的融合文化。

当前国内报业全媒体在融合文化上的现状特征，主要体现在三个方面：

其一，新老媒体人处于全媒体结构及其融合进程之中，在对融合的认同、多媒体技术的能力等方面，形成了脱节与断层现象。而报业全媒体仍未找到在结构上衔接的有效途径。

其二，在全媒体生产流程中，各种岗位角色逐渐开始在生产链上运作起来，但是相应的技能培训与角色指引并未完善，从而制约了传媒人的角色认知。

其三，全媒体在各种平台的运作上大多未形成生产流程规范，在采编领域，新的编辑手册与新闻报道手册还没探索出来，而基于平台与其他环节的相应的专业规则体系也有待建立，规范的缺失制约了融合的进程与价值观的认同。

全媒体新闻人在角色与观念层的转型，需要全媒体机构在战略上作出更多的考量。身份塑造的根本目的是实现价值认同。在全媒体的框架内，把传媒人身份的想象改换为身份的现实，消除“身份焦虑”、角色迷茫与观念的“集体迷思”，并据此逐渐建构起全媒体

① ［美］尼尔·波茨曼著，何道宽译：《技术垄断：文化向技术投降》，6页，北京，北京大学出版社，2009。

“职业共同体”，对融合新闻业的意义是颠覆性的。

不同的融合新闻生产模式，对全媒体新闻职业的价值认同度存在较大差异。在结构和谐的整体转型全媒体里面，大家持有相同的价值观，在文化方面具有“文化的灵活性和相似性”。相反的，在传统的总是按照一种模式做事的报业传媒中，由于探索结构上是不完整的，存在多种不同的价值观，很难实现兼容，导致认同度不高。

对全媒体转型中的“价值认同”，《南方都市报》执行总编辑庄慎之认为重要的是摆脱围绕着报纸的“旧情结”，并在决策层与团队成员之间建立方向统一的观念认知：

> 我们都是做报纸出来的，而且南都这些年日子还算过得不错。在这种状况下，能不能华丽转身？这一步能不能迈出去？为什么我强调决策层面，包括我自己都会有这样的情结、习惯、思维方式，都是围绕着报纸，能不能够认清大势很关键，需要建构一个明确的未来方向式的东西。决策层的思路能否转型它会决定后面的所有——包括资金投入、流程再造、组织再造都完全不一样。我们要从办一个报纸往办一个“全能型媒体”转变，你愿不愿去转变是一个很关键的东西。在这点上，大家在大方向上的一致性是最主要的。[①]

由此可见，观念上对融合的认同，可成为推进报业全媒体融合的黏聚力量。但是国内报业全媒体在这方面的运作还非常薄弱，在全媒体结构的融合文化建设中，大多数报业都采取分散式培育方式，而没有专门的企业文化解决方案。比如宁波日报报业集团全媒体新闻部采取“以老带新”的方式来普及融合的技能与文化。烟台日报传媒集团全媒体开展较早，整体改革理念与模式也较早就在内部获得认可，深入的融合技能与理念的培训，则主要依赖在内部采编平台上提供相应的技术与理论讲座专题的方式，让采编人员主动索取，在传统采编力量仍然较多的情形下这种在线培训的方式其总体效果受到局限。

---

① 转引自高爽、陈以怀：《南都以前一个拳头，现在伸出来是巴掌》，载《南方都市报》，2011-01-24。

在媒体融合文化的培育与职业共同体的建设上，英国电讯传媒集团的操作模式值得借鉴。概括起来，其运作特点体现在三点：第一，注重融合在理念与观念层面的转型，而技术训练则居其次。这是基于“电讯传媒是非常传统的媒体公司，采编团队总是倾向于抵抗变化”[①] 的现状而做出的选择，他们认为只有观念层面接受变化了，行动能力上才容易改变。第二，通过组织内部大量的互动与沟通，形成专门项目对采编团队的融合进程进行规划与管理。第三，基于融合新闻人职业发展的视角进行培训，并形成梯次的提升计划，而不是简单、功利的技能训练。在培训体系上也逐渐形成规范，特别是在融合模式中引入新闻制作人制度以后，相应的分类角色培训就开始普及起来。[②]

在国内报业全媒体探索实践中，南都报系全媒体是唯一一家在融合文化上形成项目运作并整体推进的。南都报系设立专职的全媒体首席培训官，并纳入全媒体运营委员会成员体系，在制度层面确保融合文化建设的规范性。自 2010 年开始，南都报系全媒体正式启动培训计划，目前主要有专项培训与讲座培训两种形式。[③] 2010 年在培训项目上举办了两期专项培训以及 9 场大型讲座（见表 7—2、表 7—3、表 7—4）。南都报系的全媒体培训体现出融合理念与技术并重的特色，同时注重内部交流平台的沟通效果与在线培训形式的创新。南都报系全媒体首席培训官张纯指出：“因为我们还没有完全启动重组采编流程，并对全体采编人员重新定岗定编，因此目前还不需要进行全面的转岗培训。目前只能做一些转型思维理念

① Chunzhang, *Managing the People Side of Change During the Process of Newsroom Convergence: A Case Study of Telegraph Media Group*, Dissertation submitted for the M. A. Degree in Media Management University of Westminster, 2009.

② See TMG Training Programme: The One Week Training Programme-TMG, 2006; Editorial Training and Development Modules-TMG, 2007 ; Your Guide to Career Development-TMG , 2009. Chunzhang, *Managing the People Side of Change During the Process of Newsroom Convergence: A Case Study of Telegraph Media Group*.

③ 参见南都全媒体培训计划：《2010 年南都全媒体出镜记者/主持人培训课程计划》；《2010 年南都全媒体音视频制作技术培训课程计划》；《2010 年南都全媒体大型讲座课程计划》。

方面的培训，以及针对一些多媒体岗位的培训。”随着南都报系全媒体战略的推进，特别是在角色体系建立起来以后，南都报系全媒体培训会形成更为完整的方案。

表 7—2　2010 年南都报系全媒体出镜记者/主持人培训课程计划

	讲师	培训内容
2 月 2 日		
上午 9:00—12:00	马志海	媒体人的角色转换/电视时事评论
下午 2:30—5:30	尹　捷	出镜记者/主持人的外表和内涵
2 月 3 日		
上午 9:00—12:00	梁　刚	电视记者/主持人现场报道技巧
下午 2:30—5:30	区志航	如何驾驭电视节目?
2 月 4 日		
上午 9:00—12:00	汤庆聪/钟兴贤	时事新闻/生活节目编导
下午 2:30—5:30	招卓宁	主持访谈/交谈类节目技巧
2 月 5 日		
上午 9:00—12:00	梁　茵	如何主持体育节目/电视体育评论
下午 3:00—6:00	陈　扬	电视时事评论/主持人语言组织和表达

表 7—3　2010 年南都报系全媒体音视频制作技术培训课程计划

	讲师	培训内容
5 月 28 日（周五）		
上午 9:00—12:00	杨虓（南方台新闻中心时政组副监制）	前期编辑思维，节目编导
下午 2:30—5:30	卢韵（GAB 制作部资深制片人）	剪辑思维，事实逻辑
5 月 29 日（周六）		
上午 9:00—12:00	翟宏洲（南方台制作部技术管理科副科长）	拍摄技术，镜头语言表达（现场，后期），动态语言表达能力
下午 2:30—5:30	翁耀权（南方台制作部后期科音响工程师）	音频技术

续前表

	讲师	培训内容
5月30日（周日）		
上午9:00—12:00	梁伟明（南方台制作部后期科技术领班）	非线性编辑技术
下午2:30—5:30	邱宇哲、梁刚、杨彪、翁耀权、梁伟明	学员分组实操，讲师辅导点评

表7—4　　　2010年南都报系全媒体大型讲座课程计划

	讲师	培训内容
2010-01-29	王帅（阿里巴巴集团资深副总裁）	电子商务：互联网的开放与分享
2010-03-18	郭全中（南方报业传媒集团战略运营部副主任）	传媒业大变局与传媒企业发展战略选择
2010-03-24	陈峰（酷6网副总裁、总编辑）	视频网站的前世今生
2010-04-22	吴蔚（《南方周末》新媒体事业部总监）	全媒体时代平面媒体的困局与突围
2010-05-13	王雍（苹果中国华南区系统顾问）	苹果改变世界
2010-06-10	邓启明（蓝色光标公共机构客户总监）	网络营销和全媒体公共策略
2010-08-26	黄匡宇（华南理工大学教授）	纸媒如何成为当代中国电视传播的主力军
2010-09-09	林郁（新浪微博媒体合作高级经理）	媒体人如何用好微博
2010-12-09	杜子健（北京花艺百创传媒公司总裁）	玩转企业官方微博

南都报系在融合文化建构上的另一个做法，是在南都内部专业化庆典活动中注入最新改革理念与口号，使得融合理念渗透在全媒

体流程的全部环节，以及采编人员职业角色的各个细节之中，从而增进价值认同。比如在“南都新闻奖”颁奖典礼，南都记者“苹果俱乐部”等大型活动中嵌入全媒体融合的理念与价值，并使之成为南都报系媒体价值观的重要组成部分，来获得采编人员的认知与认同。在 2011 年 2 月 25 日举办的南都新闻奖颁奖典礼上，新成立的南都视频音频部专门为这一南都专业主义精神风貌的年度盛宴制作了四个全媒体作品在典礼上播放，分别是《新闻，无处不在》、《感动，无处不在》、《荣耀，无处不在》、《南都人，以有趣对抗无趣》，在题材上涉及新闻、职业、生活与精神等多个层面。南都报系的全媒体融合文化建设，在战略上意在形成体现南都报系价值观的职业共同体，作为推动全媒体融合模式进一步完善的内生力量。而南都报系采编团队的年轻化特征，正增加了融合文化扎根与渗透的可能性。

由于南都报系在全媒体战略推进过程中已经逐渐建立了多个运作中心，在职业群体上逐渐形成了全媒体“职业共同体”的雏形，因此在融合文化建设上具有较明显的角色优势，在身份认同及其建构上，南都报系探索的全媒体模式值得深入关注。

第八章

“关系为王”：全媒体融合模式的理论建构

全媒体模式在本质上是一种结构化实践，尽管重构传统新闻业，颠覆了报业原有新闻体系，但全媒体远不是融合的终结样态。

那么，融合的方向在哪里？

回归融合的基点——内容。从报业全媒体的新闻再定义，我们揭开“私人化、移动性与全景式”的新闻三重面相，洞见“关系即信息”的本质诠释，但是当置于全媒体结构化融合的现实与趋势之中，再读内容，它的角色与意义已然不同，而与此相适应的全媒体内容观是什么？

从国内报业全媒体的典型样本中，可以看到站在不同基点上的五种布局模型——它们恰恰体现了不同的融合边界突破过程与边界找寻的结果。而融合的最

优边界又如何界定？当如何深入诠释？

深入探究全媒体结构的生产机制，从流程模式的四种样本中，我们仍未能建构出结构的“行业标准”，而只能获取流程再造的个别经验与基本规律。融合如何进行结构模式选择，而又突破既定结构的限制，在结构的双重性逻辑中彰显其创造性意义？要更有效地、更具开放性地开展大规模协作；更深入地建构全媒体的角色认同，实现媒体身份再转型。

全媒体可以在结构体系内被诠释，融合却缺失完整的理论支持。融合的理论维度在哪里？

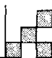
把“融合”置于媒体研究的新范式——“关系”中进行观照。在关系视阈中，全媒体融合模式在理论上呈现为三个核心层：“内容”（信息）、“平台”（边界）与“关系”（结构）。

内容体现了原创价值，是融合的基础性工程，因此说，“内容处优”——从内容信息到关系信息，全媒体融合要建构起独有的优质内容银行体系，实现价值的增量追求。

平台作为网络化节点，在内部把生产链对接起来，对外则开辟出社会化生产的新空间。“平台先行”既可以改变融合的路径，又能够重构融合的边界，因此，全媒体当基于平台进行边界考量。但平台对传统产业的适用性要再三考量。不管如何，平台属性与媒体属性的双重博弈，将推动全媒体融合从身份焦虑转向身份再造的过程。

关系关乎战略层面的所有核心议题。关系决定融合的结构，又是改变结构制约的力量。关系既是新闻生产的资源要素，又体现全媒体对社会结构的联结度与嵌入性。关系嵌入性可作为诠释融合新闻业的重要指标，本研究据此建立一个初步的以嵌入性为核心的融合度测量体系。

“关系为王”。这是对全媒体融合语境下传媒发展逻辑转向的一种诠释。关系范式探索性地建构了全媒体从结构融合到深层融合的三个理论维度。由“内容、平台与关系”所建构的关系理论图式，对全媒体具有较高的解释力，有助于推进更多的结构化思考，可成为深入诠释媒介融合模式的新框架。

第一节  "内容处优"：全媒体优质内容银行体系的构想

一、内容观的再诠释

在喧嚣躁动的传媒变革大幕之下，梳理报业全媒体战略转型的所有关键词，可以轻易找到"融合"、"技术"、"介质"、"平台"与"用户"等热词，它们对全媒体模式的建构至关重要，甚至决定着融合新闻业的结构特征与模式选择。但是却鲜见对内容的集约化分析，内容的创造性意义未被充分挖掘。在截至当前媒介融合研究的体系中，内容相关话题处于边缘，未获得集束化的聚焦。而在国内报业全媒体模式及其实践中，内容也未进入战略层面得到应有的重视。在五种战略布局及其新闻生产模式之中，内容的规划也没有纳入全流程来审视。

内容在全媒体模式之中的边缘化处境，归根到底，源于探索者的"内容观"局限，内容被看作是与传统新闻业挂钩的关键词——单一的内容体系、优质的原创内容品质、内容转化为注意力的二次售卖，这些关于内容的观念路径依赖，在全媒体结构之中仍然非常突出。在全媒体战略转型中，对于最具有原创内容优势与影响力的报业传媒来说，内容被有意无意地淡化了。由报业全媒体转型的"身份焦虑"所导致的变革思路，被局促在内容之外的热词上。正如支庭荣指出的："全媒体容易陷入以媒体为王的误区，将媒体、技术、渠道的整合看得过重了，而忘记了内容这个王后。"① 在全媒体的技术瓶颈得到克服，结构框架与平台优势建立起来之后，全媒体必将还是回到内容这个基点上来。由此，报业全媒体的运作当有前瞻性，内容纳入与结构搭建要同步进行，而内容观则需要重建。

---

① 转引自胡念飞、麦尚文、汤凯锋：《报网十年恩怨，谁能笑傲江湖》，载《南方日报》，2010-01-13。

单一传媒产业语境下新闻纸上的“内容为王”，在全媒体模式面对技术、渠道、产品、平台等多重指标所构成的概念体系中，逐渐失去了适用性。报业全媒体转型，当摆脱传统结构之中的“内容情结”，即单一的以结构化的内容作为价值实现路径选择的一种传统的静态内容观（如图 8—1 所示）。从“内容为王”的传统逻辑延伸开来，全媒体融合语境下的内容观体现在哪些方面的创新思维？基于全媒体布局及其流程模式的融合特征来考虑，新的内容观念可以从以下几方面进行深入诠释与再思考：

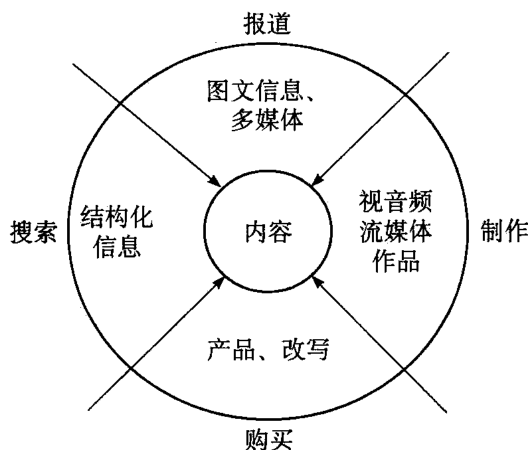


图 8—1　传统内容观之下的“内容信息”结构

第一，“大内容”观念。全媒体模式的一种结构优势，在于对信息的无边界聚合设计。区别于报业内容体系对“新闻”的理解，在全媒体框架中，一切适合于传播的、适用于某种渠道的，一切有价值的资讯都能成为全媒体的内容。在社会化生产的思维中，一切与用户有关联度的信息都当成为媒体内容体系的组成部分，链接方式、分享模式及其中内嵌的用户关系等都成为内容体系的组成部分，因此在信息结构上当呈现为动态扩张的、边界延伸的开放式信息生产模式（如图 8—2 所示）。在全媒体模式中，关系能够作为一种“信息”，呈现出用户属性、社会行动者的联结方式、媒体的节点位置及其传播网络，以及新闻的社会地图等丰富信息。把全媒体

新闻生产理解为一种社会实践，可以看到“关系信息”作为一种生产力资源要素的创造性意义。立足于人的社会性延伸的“关系”生产与关系传播，由此成为全媒体新闻生产体系的重要组成部分。可见，“关系即信息”表达，为全媒体内容观的扩充提供理论依据，从而推动建构新的内容体系。

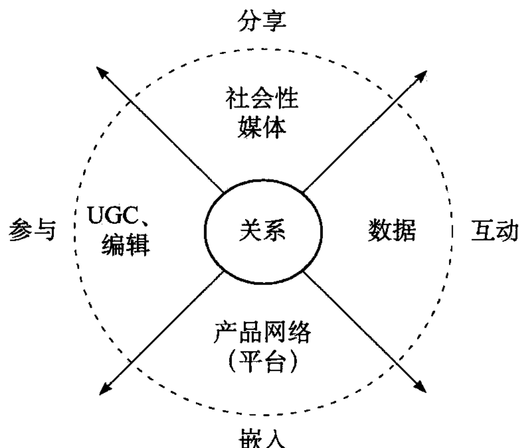


图 8—2　全媒体大内容观之下的“关系信息”结构

这在一个侧面体现了融合对媒体生产的意义所在。融合对内容的影响，是信息边界的消解以及内容定义的宽泛化。基于这种“大内容观”，建构巨量规模的内容体系，来支撑全媒体资源库对内容的全面整合的需求。南都报系全媒体的主业务平台——奥一网的产品体系重构，即体现以关系再造实现南都的产品再造的运作理念，从而建构起南都报系全媒体的扩展版的初步内容体系。[①] 作为广东

① 截至 2011 年 3 月，奥一网的产品形态已初步构成南都报系全媒体互联网集群，覆盖电脑、手机、iPad 平板电脑、电台电视、户外 LED 屏等多种终端，包括奥一网及珠三角城市群站点，南都网、南都数字报、邮件版南都、南都手机网、手机奥一网、南都手机报、12580 生活播报、南都报系阅读器，以及南都视点——直播广东视频（网络电视台）、南都 LED 珠三角联播网、社区院线、读者俱乐部、传播研究院、公众论坛、民间智库等产品形态。

区域最具影响力的“第一城市生活社区集群网站”[①]，奥一网具有覆盖全省的“关系”优势，在这一网络化结构之中，奥一网的内容产品概念获得创造性延伸，既包括各种介质的传统内容，又把各种终端、网站点、跨媒体专栏、区域联播网理解为产品（此外，社区院线、读者俱乐部、公众论坛、民间智库等同样是南都创造的产品形态），进入南都报系全媒体内容体系。

第二，内容的“类型化思维”与产品的“多层开发”观念。全媒体内容平台的搭建与资源库的建设，形成对内容处理与内容理解的倒逼机制，要求内容适用于不同属性的平台、渠道与数据库，从而形成了对内容的分类处理与产品多层开发思路。解放日报报业集团社长尹明华认为：“不同的内容能够装载在不同的渠道中，但不是所有的渠道都可以装载所有的内容，而是要由内容的种类和性质来决定。全媒体传播从表面上看是对渠道的要求，事实上反过来也是对内容的要求。”[②] 因此，在全媒体生产流程中当注入类型化的内容思维，为内容的传播优化、为产品形态的创新提供可能。在国内报业全媒体的内容生产方式中，多层开发的观念逐渐形成，内嵌在烟台日报传媒集团、解放日报报业集团等全媒体实践模式之中。

第三，内容的“价值发现”理念。在传统新闻业思维中，内容直接与单一的介质挂钩，其价值体现在介质的广告吸附能力上。因此，对内容价值的理解较为简单。在全媒体模式下，纸媒内容的优势如何延伸到网络媒体、移动终端等平台上来，一开始就受到传媒人的重视。内容的价值需要重新挖掘、发现。解放日报报业集团全媒体布局的终端模式，注重在流程再造过程中实现内容的价值追求。终端的创新直接与内容价值的生成关联起来。在未来，随着全媒体平台的增加，内容价值如何通过这些平台实现增值，成为全媒体业务的核心课题。

---

① 根据专业市场的调研机构——艾瑞咨询集团最新发布的第三方检测数据显示，在广东区域重点地方网站中，奥一网的日均覆盖总人数、华南地区人数和大学学历以上用户，均居第一位。

② 尹明华：《流程再造中的价值发现——科学发展观指导下的媒介形态思考》，载《传媒》，2008(10)。

第四，作为价值观的内容。在传媒新技术的语境中，容易导致过度关注介质、终端、生成模式，从而忽视了内容的个性特征。在全媒体时代，当所有内容通过所有渠道实现全面覆盖之后，在平台上流转的内容，其个性气质的识别难度加大。因此，报业全媒体在内容的个性呈现上当有创意表达，并形成体现传媒性格的价值观层面的影响力。南都报系全媒体同时作为南都新闻观与价值观的传播构想，在战略层面上得到确认。而作为价值观的内容，如何更好地体现传媒性格，并形成专业化的规范表达，仍有待探索。

全媒体模式重塑了“新闻”内涵，并由此提供了重新诠释“内容”的框架，即通过“‘内容信息’＋‘关系信息’”的增量模式实现对全媒体内容的重构。在研究取向上，对内容的理论诠释，从传统的“内容为王”的单一视角，到注重内容与形式的关系权重的探索，进入全媒体时代，内容的创意、内容形态的延伸，以及关系信息结构之中的融合生产构想等内容主题也开始凸显出来。约翰·帕尔维克在研究新媒体与传统媒体的内容生产系统时，按照两套系统中的不同关系类型——包括重定向内容与原始内容、传统媒体生产与数字媒体生产，交叉分析后形成四种内容生产模式，形象地呈现出内容生产的融合图景。[①] 未来的考量焦点，在全新的内容观体系中，当集中于内容的价值属性的挖掘与实现上来。内容仍然是全媒体的基础性工程，在理论视野上确立“内容处优”的理念，通过技术变革推进内容转型，可以更好地促进优质内容银行体系的建构，为内容价值的实现提供创新路径。

二、全媒体内容银行体系的三种结构

基于这样的巨量聚合的内容观念，全媒体内容价值的实现，有赖于结构上形成具有竞争力的内容银行体系。内容体系的建构，当在宏观层面考量全媒体布局的模式，在中观层面以生产流程结构为依据，到微观层面，按照目标用户市场的结构来进行内容组合。

---

① See John V. Palvik, *Media in Digital Age*, Columbia University Press, New York, 2008, p. 104.

与传统新闻业体系之内相对封闭的单一介质下的内容结构不同，结构化视野下，全媒体内容银行体系的建构，有三种内容融合模式的构想：

（一）“中央大厨房十自助餐”的内容银行体系

国内报业全媒体在战略布局上形成了较稳固的框架，但是独有的内容体系尚未构筑起来。以解放日报报业集团基于终端模式的内容生产为例，“i”系列终端的内容来源，来自于分散的纸媒供应、网站分发以及采编团队收集，在内容采集上的这种分散性制约了内容在终端的集约化呈现，因此它的结构体系需要重组。

这种重组的思路具体来说，在内部产生环节，是在信息采集前端形成规模化的供应链，所有内容统一到中央内容枢纽——即内容的生产环节，这一枢纽在角色上类似于“中央大厨房”，面向全媒体架构内所有的介质、终端、用户提供全面的初级内容产品或定制的内容产品。在中央厨房之外，全媒体结构之内的各种介质、终端，包括门户网站、社交媒体平台以及其他终端，在向中央厨房定制内容渠道以外，通过自由组合的方式，从来自社会化生产平台的原创内容、中央厨房提供给公共稿库的可选择内容，进行个性化自由组合，然后通过重定向环节制作成内容产品。烟台日报传媒集团全媒体与南都报系构想的内容利润中心的供应方式，在体系上具备了这种内容银行体系的雏形。

内容体系的价值追求，在价值链上当得到延伸。这样，由“中央大厨房”所构筑的全媒体的中央资源库，可以打包成各种数据库形式，售卖给各种内容机构或平台大客户，在中央大厨房之外，由网民、公民报道者等散户提供的分散的内容，经过中央厨房加工、改造、制作包装，就如用户储存在银行的资金一样，给予一定的利息报酬，并在版权上进行保护，这样，内容银行体系可以在全媒体内部与社会外部形成庞大的供应链，确保内容体系的续航能力与价值链的延伸。

（二）“宏内容十微内容”的组合体系

在内容体系的构筑上，还可以根据内容的流通渠道进行分类生产。全媒体内容的组合，在媒介场与社会场两个领域，分别是专业

化生产的“宏内容”，与来自于社会化生产平台的“微内容”。“宏内容＋微内容”的组合方式，可以为全媒体提供丰富的生产来源。“宏内容”的生产，主要来自于全媒体机构内部，并形成专业化分工，其素材来自于全媒体机构对外部信源的“抓取式”、网状式聚合，即“网”的生产方式。而微内容的生产则带有分散性、格式不规范性，但具有很高的分享度与用户黏性，在用户平台上，微内容可能在一条链上被迅速分享并改写，因此微内容的价值链的“长尾”可以达到很长。

在宏内容＋微内容的组合中，全媒体“宏内容”的专业化生产，在结构上，是以有限的生产来应对无限的需求，而微内容的社会化生产，则是无限的生产，应对无限的用户需求。因此，这两种内容生产的组合，在生产链上能产生巨量的生产能力，在价值链端则可以实现 1＋1＞2 的扩张效应。

（三）“1＋N”的内容联盟体系

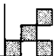
三网融合背景下的下一代内容，在结构上呈现为“跨屏跨网融合”[①] 的内容产品体系。因此，“跨界”生产在融合语境下具有丰富的意义。全媒体机构的无限生产，在战略上必然会涉及与互联网公司、电信运营商以及广播电视机构的合作关系。那么，在这样一种框架中重构内容体系，在思路上必然是联盟合作的关系构筑。“1＋N”的内容联盟体系的构想，就是以全媒体机构为中心，对外可以无限延伸内容产品的合作机构，通过扩散性地铺开一张虚拟的内容之“网”，来实现在渠道、内容、技术与平台上的借用与合作。

在体验经济时代，媒体内容将会全方位融入到其他产业中，成为价值的源头。内容的价值在全媒体背景下依然是战略性的。腾讯总裁马化腾曾指出：“互联网作为一个独立的产业存在，它会融入到传统产业当中。在互联网的作用下，产业链的上游将会变得越来越重要。也就是说，你拥有什么样的产品和服务是最重要的，而不是你拥有什么样的一个渠道。”作为拥有渠道与技术的新媒体公司，在内容体系上也一直采取“1＋N”的合作方式，然后在自身人气

---

① 王薇：《三网融合背景下的下一代内容》，载《现代传播》，2010(5)。

聚合非常强大的平台上作价值的延伸，实现产业的提升。对于拥有多终端、介质与平台的全媒体机构，在内容体系建构上同样可以采取这种内容联盟的价值实现路径。

第二节  “平台先行”：对全媒体融合边界与身份的再考量

一、平台化趋势对媒介融合的意义

基于三网融合的现实趋势，媒体产业及相关产业变革在当下的一个重要趋势，是平台化的发展趋势。这一平台化的趋势体现为“从垂直的、线性的产业链模式向产业价值网转变的过程”[①]。在产业结构上，平台作为一个“网络化”概念带来了颠覆性的改变[②]，使得产业模式从单向、垂直转向网状、扁平的结构模型，从而重构了当下产业竞争的理念与实践模式。

那么，作为新兴信息产业的主导型模式，平台对于传统产业的意义是什么？尤其是对于以内容为主导的报业变革，平台预示着什么？脱胎于报业传统结构母体的全媒体，对于平台概念显得比较陌生，对它的内涵理解也尚肤浅。从结构与关系的视角来审视“平台”，它的内涵体现在三个层面：一是“网络化”——平台在结构上往往是扁平的、复合多元的并呈现为复杂的网络关系状态，平台的搭建是为了覆盖更广的范围；二是“链接性”——平台作为一个交互场域可以实现各个方面在不同程度上的链接，通过拓展链接性来改变外部关系；三是“有边界”——所有的平台都有相对稳定的

---

① 谷虹、黄升民：《三网融合背景下的“全战略”反思与平台化趋势》，载《现代传播》，2010(9)。

② 所谓平台，就像购物商场之于买家和卖家、信用卡之于商家和消费者，通过一定的“通用介质”，即“数字技术、互联的网络和通用的传输协议标准”，在用户和信息源提供方之间搭建扁平的、通用的交互场域，双方主体只要通过接口接入这个交互场域，就可以实现与另一方中任何主体的联通。

边界，处于企业能力可控范围之内。

媒体平台在结构上同样具有网络化、链接性与有边界三大特征。而平台化趋势在当前的全媒体融合模式中表现为两个方面：一是全媒体纷纷建立多元化的运作平台体系，以平台为中心优化流程结构；二是在产业模式上依托平台进行市场边界的找寻与拓展。基于报业对全媒体身份的追求，以及在变革模式上的探索对新理念的需要，有必要深入解读平台化趋势对于媒介融合的意义。

平台化首先体现为一种竞争模式，全媒体融合可通过搭建平台形成新的竞争优势。三网融合必然导致走向平台竞争阶段，而平台的竞争思维从封闭的、控制型的思维转向开放性的、协作性思维。这对传统新闻业的竞争模式构成了挑战，在当下的融合进程中，报业依赖控制、垄断某个环节获得竞争优势的战略模式已经不再适用，而应该转向通过平台建构来延伸传统价值链，实现增量发展的竞争模式。报业建构起自身的平台，并形成具有优势的竞争模式，在观念与实践层都会面临诸多壁垒与难题。

其次，“平台化”既可以改变融合的路径，又能够重构融合的边界，全媒体当基于平台进行边界考量。平台模式总是与结构相关联，这对全媒体融合具有杠杆意义，平台的不同模式选择甚至直接改变融合的路径与方向。与此同时，融合过程就是突破边界，进而寻找新边界的结构化过程。而平台的网络化模式的特征，对于流程结构具有形塑的意义。形象地说，平台就是驻扎在媒体结构网络之中、具有链接功能的巨大“节点”，因此，在角色上，平台可以形塑结构，在内部生产流程中呈现作为节点的放射性链接能力，在外部社会化平台上则具有嵌入与对接的作用，从而扩大传媒的网络结构，增强全媒体结构对外部关系的可链接度。平台的这种链接性与融合边界密切相关，平台是边界找寻的一种结果，又是新的融合边界的起点。平台化总是在相对稳定的边界范围内进行的，在内部呈现为物理边界，外部则是社会边界。因此，全媒体可以基于平台模式进行边界考量，探索合适的融合边界进而增强核心能力优势。

从另一个角度看，对于报业全媒体，平台又是另一种身份建构，在媒体身份之上的平台属性，丰富了全媒体的角色内涵，也使

得其媒体的属性意义更为复杂。

二、平台于全媒体的身份适用性考量

报业全媒体模式选择及其实践，从当下的实际来看，平台理解与平台模式呈现杂乱无序的景观。一些报业全媒体所理解的平台过度宽泛，只要是新的项目与实践模式，都称之为新平台的搭建。比如，浙江日报报业集团把旗下七家纸媒理解为七种平台模式，报业把新闻网站看作是最为重要的平台，其报业门户网站上搭建的网络问政、报料热线等互动空间也作为平台来理解。因此，报业的平台概念需要重新诠释，使之在平台类型与模式选择上更加规范。

在此基础上，报业全媒体要深入考量的关键问题，是能不能用平台形式来改进资源聚合模式与战略发展模式？平台模式如何更好地为融合新闻业所运用？在平台化趋势中，平台对于全媒体的身份适用性有多高？

这些问题当前实践仍没有给出回答，仍需要探索性实践的积累。由于平台模式对于全媒体系统仍然陌生，在笔者调研的六家报业全媒体模式中，以及其他报业全媒体战略的构想中，缺乏专门化平台战略及其实践。而在平台竞争模式已经在其他产业领域获得充分博弈的背景下，是否预示着参与平台竞争也是全媒体模式的一种可能选择？

笔者认为，目前报业全媒体的平台战略选择仍然受到诸多因素的局限，平台模式对于全媒体的身份适用性也需要商榷。致力于建构南都报系数字化平台的南都全媒体·奥一网首席运营官易海燕所理解的平台，“就是超越媒体，用应用和服务来聚合海量的目标用户”。只要能聚合用户的媒体应用与服务形式，都能成为平台。这一思路同样体现在南都全媒体集群战略构想中，尽管在战略模式上南都全媒体不是基于平台的战略选择，但是平台在其构想中扮演非常重要的角色。在战略取向上，南都报系的全媒体模式采取的是“媒体+平台”的方式，南都构想的三层平台（包括基础平台、一级应用平台、二级应用平台），也在运作层面获得九大因素的支撑。

尽管如此，南都报系在平台取向及其实践上的制约性也非常

大。南都报系决策层对南都的平台局限有清晰的分析：对于南都报系来说，目前优势资源在图文内容及其内在的内容生产理念和能力上，而且不像电信、广电那样拥有通讯网、广电网，不可能同广电、电信一样采取从基础平台做起、集聚其他应用平台的路径选择，只能从内容平台的做大做强开始，通过做大做强中间层的内容平台来集聚上中下各层级平台的资源并成为平台生态体系的重要组成部分。如果把内容平台做到很强了，就可以与基础平台谈判，也可以延伸到其他应用平台。如果现在自身不能做、不够实力谈合作的平台，就必须先放一放。①

南都报系的平台模式的现实选择，对于全媒体的平台运作有两点启示：

第一，全媒体模式在现阶段仍然是以内容为主的发展模式，在技术、理念与竞争意识上仍不具备平台模式所需要的全部条件，因此，报业全媒体在当前的平台策略，当集中在以互联网为主的基础平台（全媒体主业务平台）与“内容平台”这两个重点环节上。在此基础上，考量搭建相对完整的内部生产链的多元化平台和基于用户的应用平台系统。

第二，平台是“超越媒体”的一种身份，在报业尚未搭建起成熟的全媒体框架并完成媒体身份转型的前提下，平台作为另一种身份的建构，对报业传媒而言会导致新的身份焦虑，这是平台属性与媒体属性在全媒体结构之中博弈的必然结果。因此，全媒体在结构与运行上步入成熟阶段后，才能进一步在战略层面考虑“媒体＋平台”的双重身份再造。

从全媒体平台的“网络化”、“链接性”与“有边界”三个属性出发，全媒体的完整平台概念包括两种（见图8—3、图8—4）：一是“基于生产链的平台”，即以流程结构为框架搭建起的生产平台系统，属于全媒体的基础设施；二是围绕“活性”用户为中心来建立的自洽式应用平台系统，通过一系列服务来形成完整的产业链，

---

① 参见曹轲、庄慎之、陈雨：《南都全媒体战略集群》，载《中国新闻出版报》，2010-10-26。

这里的用户是积极主动的全方位参与媒体系统的社会行动者，而不仅仅是阅听人。从结构上看，全媒体平台当包含着两个系统，这需要报业传媒深入探索突破平台战略固有制约性的有效路径。

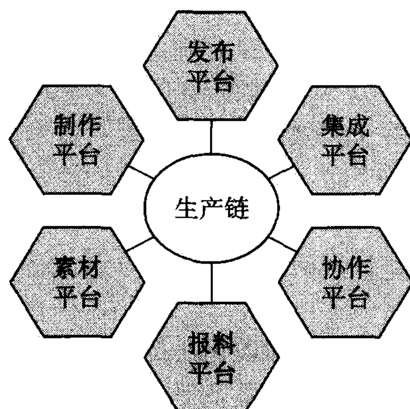


图 8—3　基于生产链的全媒体平台

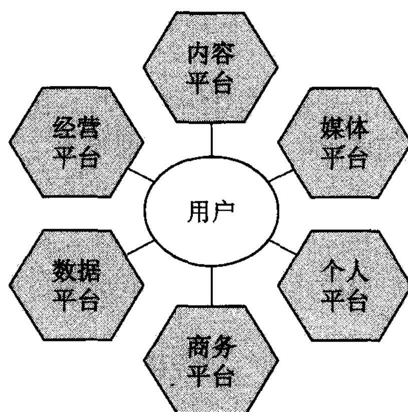


图 8—4　用户自洽式全媒体应用平台

“平台先行”在现阶段最贴切的实践内涵注解，是先行建构最具竞争优势、最易产生价值增量的“内容平台”，以及基于互联网的全媒体主业务平台，在此基础上逐步衍生多层次的平台框架。全媒体在平台战略上需要作分阶段的规划。

基于关系的视角，对报业全媒体融合平台的解释及其考量，可以进一步集中在：内容平台在不同全媒体模式中的建构路径如何？互联网基础平台能否有效嵌入全媒体的结构之中，并发挥核心业务与结构优化的功能？应以相关实践探索为基础，对平台模式的现实与未来走向进行深层诠释。

然而，由于平台作为一种新身份，在现阶段对于全媒体的适用性仍是有限的，因此，在战略层面，全媒体融合当形成对平台的独特理解，据此建构起全媒体融合平台理论。当前，由于媒体产业所具有的典型双边市场特征，平台的意义逐渐凸显，而相关阐释却忽略对平台“外部性”关系及其影响的分析。① 笔者以为，全媒体平台理论的建构有两个基本点：第一，不应把平台仅仅理解为一种交互场所，更要理解为一种机制——基于平台的资源聚合能力与外部链接性的创新机制；第二，把平台放置于融合边界语境中深入考量，以平台为中心定位融合边界，探索边界的扩展模式，在此基础上建构全媒体融合的平台与边界理论。

第三节  “关系为王”：全媒体模式的嵌入理论解释

一、“关系”范式与融合理论建构

“关系”是社会学研究的一个重要概念。② 早在 20 世纪 80 年代，关系就已经成为“网络分析的基石”。在国外，关系研究视角

① 参见刘启、李明志：《双边市场与平台理论研究综述》，载《经济问题》，2008(7)。

② 在西方社会科学中，这里的关系，不是特指的“关系”概念（英文翻译为 guanxi），比如“阶级关系”、“人情关系”，而是泛指的“关系”含义（tie，relationship，connection），不同的关系内涵预示着不同的关系研究立场。本研究的关系是一种泛指的关系概念（tie），是指人与人、人与组织、组织之间由于交流和接触而实际存在的一种纽带联系。

主要被运用于社会网络分析、社会资本理论、经济社会学研究等学科领域。以新经济社会学者格兰诺维特（Granovetter，M.）首创的社会嵌入理论为例，其核心概念就是“关系”。他提出的嵌入观点是：个人和企业的经济行为受到社会关系和社会结构的影响。而这种社会关系是一种基于信任、文化、声誉等因素的持续性社会关系。[①] 格兰诺维特认为，生活在网络之中的个人，通过关系，在动态的互动过程中相互影响，不但个体的行动受到影响，相互的关系也会随之改变，从而影响整体结构。“关系”成为诠释个人、企业对社会的嵌入程度及互动效应最为重要的结构性因素。格兰诺维特提出的“弱关系力量”假设，对欧美社会学界产生重大影响。在我国，刘军较早着力于社会网络分析的引介，提出要“把关系作为一种新的分析单位”[②]，来研究关系的各种属性特征和结构特征。

关系研究取向本质上是一种社会视角，它既是体现“结构功能主义”的研究取向，也是一种“建构主义”研究取向。在国内媒体研究中，囿于关系研究倚重数据收集的实证研究取向、学术界对其结构主义研究取向的规避，特别是传统新闻业的结构单一性，关系研究的视角一直没有得到应有的重视，只是在互联网新媒体的研究中，被纳入关系传播学的范畴进行探讨。

随着国内媒介融合趋势成为传媒的现实追求，尤其是全媒体融合模式及其实践在国内的展开，融合新闻业的结构与生态已经发生了颠覆性改变，传统的结构与理念之下的新闻业研究视角因此相对滞后。在融合语境下，“资源聚合”、“结构变革”、“社会化生产机制”等核心议题在全媒体模式实践中提出来，但是相应的理论解释与智慧支持则相对无力。而“关系”视角的分析取向，与“资源”、“结构”、“社会网络”与“嵌入度”等核心概念体系恰好对应，适用于融合新闻业对问题单的诠释的现实需求。在这种情形下，全面建构媒介研究的关系范式，对融合新闻业的当下实践与未来变革具有现实意义。

---

① 参见黄中伟、王宇露：《关于经济行为的社会嵌入理论研究述评》，载《外国经济与管理》，第29卷第12期。

② 刘军：《关系：一种新的分析单位》，载《社会》，2005(5)。

关系视角对融合新闻业的诠释与理论创造性，体现在以下三个领域的研究议题上：

一是作为全媒体资源要素的“关系”。关系不但是一种生产关系概念，作为生产力要素的属性更为突出。把关系理解为一种重要媒体资源，在微观层面，包括具体的关系性资源，比如采编人员的社会关系支持网、媒体的规模化信源、聚合及社会传播网络等。美籍华裔社会学家林南这样描述社会资源：“它是那些嵌入个人社会网络中的资源，这种资源不为个人所直接占用，而是通过个人的直接或间接的社会关系而获得。”[①] 以个人及媒体机构的关系资源可深入挖掘、延伸，由此建构起不同的传媒关系模式。

二是基于“关系”审视全媒体结构。关系是一个有完整结构的概念，可以用来进行结构化思考，形成融合新闻业的结构观。全媒体新闻生产中的各种相关角色都是能动的社会行动者，其在结构中的关系网络、协作模式以及相应的采编关系都可以通过关系来审视。全媒体布局的不同模式，以及不同的全媒体生产流程的结构特色，也都可以以“关系”为指标来建构不同的模式，观照不同模式的结构制约性与创造性。

三是全媒体对用户即社会的关系嵌入性。所谓“关系嵌入”是指单个行为主体的经济行为嵌入于与他人互动所形成的关系网络之中，当下人际关系网络中的某些因素，如各种规则性期望、对相互赞同的渴求、互惠性原则，都会对行为主体的经济决策与行为产生重要的影响。与此同时，行为主体所在的网络又是与其他社会网络相联系的，并构成了整个社会的网络结构。[②] 嵌入性可作为分析全媒体生产与社会网络关系的基本概念。通过关系视阈，可以看到全媒体语境下的用户关系、社会关系的结构性变动。“以用户为中心”、“社会化生产模式”作为全媒体模式的重要理念得到呈现。在当前媒介融合进程中，传媒的最重要发展逻辑，是从“产品为王”

---

① 转引自徐琦：《“社会网”理论述评》，载《社会》，2000(8)。

② See Granovetter M. & Swedberg R. , *The Sociology of Economic Life*, *Boulder*: *Westview*, 1992.

向“关系为王”的转换，传媒生产进入以关系生产为核心的竞争新阶段，即“关系为王”时代。[①] 因此，全媒体与社会的关系嵌入度、全媒体如何编织起体现为“无限边界”的资源关系网，以及聚合无限用户需求的社会网络，都可以借助社会嵌入理论来探究。

关系视角切中了全媒体融合实践的现实问题，以上三个方面正展示了关系范式对融合新闻业的这种理论意义。关系不但可以诠释融合新闻业的结构与模式变革，展示结构功能主义的诠释能力，更重要的是，能对融合新闻业的现实命题与理论方向起到建构作用。

在研究范式的转向上，关系对于融合新闻业研究的深层意义在于，它把新闻学的研究从封闭的媒介场层面转向立足于开放性结构的社会性延伸。关系视角可以引导研究取向的改变，从对于新媒体研究的技术模式的权重，以及传统新闻学对业务模式的路径依赖中走出来并实现转向；从以内容为中心的研究，及侧重传播效果的工具性研究，转向“以人为中心”、“以结构互动为特色”的研究。随着融合新闻业的结构模式、关系网络、内容银行体系等结构性因素趋于复杂多变，关系视角下的融合新闻研究将在更多的领域获得重视，逐渐建构起媒介融合的关系理论，确立关系范式在媒介研究中的方法论意义。

二、全媒体“关系为王”的理论图式

“关系”视角作为一条主线贯穿于本研究对象即全媒体融合的所有领域之中。在全媒体作为应用层面概念提出来的技术语境中，关系视角下的全媒体这一融合新闻业的新思维，不但观照出报业传媒转型中的“身份焦虑”，也揭开了全媒体融合的真实内涵的面纱——作为报业转型的结构性融合模式。在新闻被重塑的过程中，关系的视角揭示了全媒体新闻的三重面相：“私人化、移动性与全景式”，这是基于聚合路径、界面结构与传播时空体现出的链

---

① 参见麦尚文：《“关系”编织与传媒聚合发展——社会嵌入视野中的传媒产业本质诠释》，载《国际新闻界》，2010(1)。

接性改变而作的分析。“关系即信息”是对全媒体新闻本质的多维度诠释，并呈现为用户场、媒介场与社会的互动模式与关系结构。

对全媒体战略布局的结构模型的调查与分析，关系范式提供了建构模型的理念支持，因此可以观照报网互动作为“融合新闻业初级模式”的多重困境，而基于关系的裂变原理，可以对全媒体布局的五种扩展模型进行“深描”、分析与反思。生产链的流程结构的诠释与建构也同样如此。突破结构性制约与传统权力关系的开放性协商机制与大规模协作模式的建构，也是基于关系镶嵌与结构优化的分析。在角色上的多重身份困境与价值观迷思，也处于关系的逻辑，及个人之间及其与组织文化之间的关系优化。

在由关系范式主导的全媒体模式研究中，“关系”具有双重面相——既是本研究的解释视角，一个分析单位，又是研究的理论工具。在理论层面，关系理论在全媒体模式中有两个关键点：一是“关系”作为生产力性质的资源要素，这种要素的独特性在于它对资源的集聚能力与资源网络的扩张能力，关系成为全媒体融合的核心能力要素；二是关系为全媒体融合提供一个核心测量指标——“嵌入性”，包括关系嵌入性与结构嵌入性，“嵌入性”囊括了全媒体融合的所有功能性因素，是深入观照全媒体布局模式、流程结构、协作模式、平台建构的结构化特征与综合运营效应的最重要因素。

按照格兰诺维特对强弱关系的区分，“不同的关系类型带来嵌入性程度的差异”[①]。嵌入性越大，全媒体的融合度越高，综合运营能力就越强。嵌入性可以作为诠释融合新闻业的重要指标，本研究尝试探索性地建立一个初步的以关系嵌入性作为融合度的测量指标体系，一共有 9 项一级测量指标、28 项二级测量指标[②]（见表 8—1）。

---

① 于永慧、丘海雄：《“产业集群与企业边界”的嵌入性研究》，22 页，北京，经济科学出版社，2010。

② 本研究建立的全媒体融合度测量指标体系，只是一个探索融合效应考量的框架性思路。在具体的融合效应考量中，还要根据不同的全媒体机构类型进行有针对性的调整，以提高指标的适用性。

表 8—1　　全媒体融合度的“嵌入性”测量指标体系

	一级测量指标	二级测量指标
嵌入性（融合度）	1. 社会网络	1. 个人占有率； 2. 合作机构数量； 3. 社会“联结度”；
	2. 资源分布	4. 信源平台数量； 5. 合作者资源； 6. 信息采集力量分布；
	3. 全媒体布局	7. 媒体结构； 8. 渠道掌控力； 9. 核心概念清晰度；
	4. 内容黏度	10. 内容原创力； 11. 内容关注度（点击率/分享度）； 12. 内容销售绩效；
	5. 介质规模	13. 报道介质； 14. 自有传播终端； 15. 区域联播网；
	6. 平台结构	16. 生产协作效率； 17. 后台开放性； 18. 边界范围；
	7. 观念融合度	19. 职业转型意愿； 20. 融合文化认同度； 21. 专业价值认同度；
	8. 制度创新力	22. 全媒体生产规范； 23. 考核评价体系； 24. 创新激励制度；
	9. 综合运营力	25. 融合模式创新性； 26. 盈利模式与效应； 27. 全媒体概念知名度、美誉度； 28. 核心品牌价值。

基于嵌入性在全媒体融合进程中的角色意义，本研究提出“关系为王”的理论表述，期待以此为理论逻辑的基点，建构其融合新闻业模式的理论体系。在内涵上，“关系为王”体现在两个层次上：

第一，“关系”作为核心能力要素，体现了全媒体对自身所拥

有或者潜在的社会关系资源的把握、生产和挖掘占有能力，全媒体当在传媒组织内部和外部建立起“基于信任的强联结关系”[①]，进行关系再造，以此建构起具有核心竞争能力的关系资源优势。

罗纳德·博特（Ronald Bothe）认为，市场中的竞争优势不仅是自愿优势，而且是关系优势。一个竞争者拥有的社会关系越丰富，其关系优势越大。[②] 美国《洛杉矶时报》互联网设计师谢恩·波曼（Shane Bowman）对此持有相同的看法，认为在网络化的世界里，那些其主要价值基于联结能力的媒体将取胜。他由此提出一个公式：“联结等于价值”（Connections＝Value）。[③] 根据这一原理，媒体应有三种形式的联结：一是“持续性联结”，即内容要持续快速更新；二是“网络化联结”，使内容成为联结平台；三是“互播式”联结，媒体网站当成为社会互动的平台。

谢恩·波曼提出这一公式时，正值报业新媒体的起步阶段，为此后报业数字化改革提供了理论支撑。直至当前，世界范围内的报业传媒在融合转型过程中，基于互联网强化社会联结的广度与深度，据此拓展业务平台与商业模式，仍然是改革的核心主题。针对媒体转型的这一需求，美国密苏里大学新闻学院的梅耶（Joy Mayer）在一个调查项目中提出了具体的测量“联结度”（engagement）的量表，从“接触”（outreach）、“对话”（conversation）、“合作”（collaboration）三个层次去测量。[④] 这一研究基于“社区这一社会关系重心将决定新闻业发展趋势”的判断，侧重于对社区联结（community engagement）和受众联结（audience engagement）的调查与分析，而对当下融合新闻业在其他方面的联结需求与影响因素则较少涉及，因此直接制约其强联结关系的优势生成。

在报业全媒体语境下，联结度同样可以作为媒体社会关系网络

---

① 马汀·奇达夫、蔡文彬著，王凤彬等译：《社会网络与组织》，30页，北京，中国人民大学出版社，2007。

② 参见徐琦：《“社会网”理论述评》，载《社会》，2000(8)。

③ 参见范东升：《拯救报纸》，211页，广州，南方日报出版社，2011。

④ See Joy Mayer, *Community Engagement: A Practical Conversation for Newsrooms*, 2011, http://www.rjionline.org/news/community-engagement.

的一种测量指标。如表 8—1 所示，嵌入性指标体系中包含着二级指标联结度。在报业全媒体融合发展的初级阶段（即追求“加法”或“乘法效应”阶段），可以把“联结度”作为考量融合度的主要指标，嵌入性则是全媒体融合度的高级指标，即深层融合度的一种观照。这样，从“联结度”到“嵌入性”，就展示出两个层次的融合测量体系，它们体现了我国报业全媒体融合发展进程中对关系网络建构与关系资源开发的不同程度与样态。

从国内全媒体实践模式及其发展状态来看，截至 2011 年年底，报业全媒体大多数仍处在融合发展的初级阶段，以增加联结度为主要运作方式，来提升关系竞争优势。本研究据此提出适用于我国报业全媒体融合的联结度测量指标，这一指标体系具体包括（见表 8—2）：

表 8—2　　全媒体融合度的“联结度”量化体系

	一级指标	二级指标
联结度	全媒体核心网络平台	1. 内部流程的协作效率； 2. 集团内部资源共享与整合度； 3. 主平台的外部链接性；
	合作媒体/机构	4. 合作者的社会宽度（平台、用户、资源）； 5. 合作模式的多元性；
	社会性媒体	6. 官方微博影响力（报道规模、关注度、营销价值）； 7. 视频媒体平台； 8. 内部 SNS 网站；
	社区策略	9. 信源（校园、家庭、社区信使）； 10. 活动营销； 11. 用户俱乐部；
	移动终端	12. 智能手持终端； 13. APP 平台产品； 14. LED 屏联播网；
	国际化渠道	15. 驻海外机构； 16. 国际化合作项目。

“联结度”作为一种竞争优势的测量，可以改变过去传统报业

时代的“发行量”、“阅读率”、“城市覆盖率”等指标的单向度。“联结”即内含着“互动”、“对话”、“协作”等意义，相对于传统的注意力经济时代的“接触”概念，更具双向互动性，因此能直接反应传媒“关系”的状态——关系网络、关系资源以及建立在关系竞争力之上的传媒影响力。

用这样一个更为具体直观的指标来考量国内报业全媒体的社会关系网络，可以较全面、清晰地呈现全媒体在当下融合实践中的发展状态。在国内报业全媒体实践走过第一个五年后的当下，也适用于用联结度对其进行个案与总体状态的监测。在测量方法上，16个二级指标，每个指标预示着一个得分点，获得10个得分点以上，才能成为合格的融合实践模式。

以这样的方式测量南都报系全媒体的社会联结度，除了“集团内部资源共享与整合度”、“视频媒体平台”、“驻海外机构”等三个指标，其他指标都能获得分点，南都在联结度上一共可得13分，具有较高的联结度。在国内的报业全媒体融合实践中，南都报系的模式选择与突破效果位于前列，其全媒体品牌及系列产品较早获得市场的认可。从这个意义上说，高联结度折射出南都报系全媒体“全线模式”在社会网络与资源开发上具有的关系竞争优势。

第二，关系嵌入性作为最重要的融合指标，当纳入全媒体融合以及深层融合的模式选择与价值体系之中，成为全媒体融合文化的核心理念之一。

在全媒体结构性融合的过渡性阶段，融合结构仍在调整，商业模式的探索尚未奏效，而内容平台与其他技术平台的构建也没有到位，与外部对接的社会化生产机制仍在探索，增强“联结度”可作为阶段性重要目标。而在全媒体进入深层融合阶段，在融合框架进入实质性运作阶段以后，嵌入性作为一种融合文化层面的软性指标，更能对融合模式的建构产生影响。在这样的结构融合阶段，个人与媒体在各个层面的嵌入性的强化，将决定未来全媒体的变革方向。

特别是在我国媒介融合语境中，嵌入性作为融合的综合性“标尺”，对全媒体模式更是具有多重的意义，贯穿于全媒体内容体系

建构、战略布局、新闻生产流程、战略运营以及角色认同的各个层面。以嵌入性作为全媒体综合运营能力的指标为例，运营领域的关系嵌入性在全媒体转型过程中的意义已经显著地体现出来。南都总编辑曹轲通过运营模式的市场效应，来理解嵌入性对融合的意义：

> 南都全媒体集群的盈利模式，从之前的各媒体“种瓜得瓜、种豆得豆”的加减法阶段，进入到了做乘法的阶段，实现倍数级的增长，强调各媒体各平台相互嵌入而带来的综合效应，而南都全媒体集群在这个阶段获得的更大的品牌影响力、话语权、广告市场份额，集中体现在南方都市报上；下一个阶段，强调通过各平台之间大规模、大范围的组合，实现大而集中的规模经济与小而分散的范围经济，同时在这个平台上的投入，其收益是在另外一个平台上通过利益的补贴和交叉、捆绑来实现的，所谓“种瓜不一定得瓜而是得到更大的豆，种豆不一定得豆而是得到更大的瓜”，形象的说法就是做“乘方”，实现N次方的溢价。[①]

在解释力上，嵌入性可以解决融合的“中国问题”——一种整体视野的缺失，比如在对全媒体模式的观念认同上——在由传统结构向融合结构转换过程中，结构上的新旧交迭需要在观念上规避偏见与狭隘，而转换为价值上的兼容与相互切换。融合文化的建设就是要使得新结构在价值观上具有鲜明的可嵌入度。与此相应，嵌入性在运营上可成为融合效应的综合考量指标。在新旧体制并存的报业全媒体结构中，由多介质、多终端、多渠道运营带来的复合传播的融合效应往往体现在单一层面，比如全媒体集群的运营效应有可能体现在原有的纸媒这一核心品牌上。在融合效应的乘方阶段，嵌入性越高，融合效应越明显，并分散体现在全媒体集群的各个平台上。但是目前国内报业全媒体对融合的考量仍旧是把传统媒体与新媒体割裂，未能较好地体现在基于综合运营能力的嵌入性上。

---

① 转引自高爽：《南都全媒体：创造属于南都的蓝海》，载《南方都市报》，2011-01-24。

因此，可以把“关系为王”作为当下融合进程中承前启后的发展理念。从这个意义上说，“关系为王”预示着全媒体融合语境下传媒发展逻辑的一种转向，与内容为王的传统新闻业以及产品为王的单一性发展逻辑不同，关系的逻辑是一种综合性、结构化的发展逻辑，更加注重结构的优化、权力的均衡化与扁平化、资源的聚合，以及角色关系的协作性。

从全媒体融合度的两个层次的测量指标“联结度”与“嵌入性”，可以深入窥见“关系为王”框架中的传媒发展逻辑。在以往的“注意力经济”诠释框架中，“注意力”作为一种核心资源被突出强调并在实践中开发，但是“注意力”难以清晰具体地测量，在概念上也相对模糊、抽象。而全媒体融合的“联结度”则进一步把“注意力”具体化了，它可细化、可测量。从逻辑上看，只有搭建有效的社会与用户联结平台，才能实现更多的注意力资源聚集。在具备较高的社会联结度基础上，深层融合阶段则可以通过“关系嵌入”，进一步把注意力资源转化为推动传媒发展模式转变的关系资源与关系网络因素。由于嵌入性内含着“注意力”、“联结度”、“社会关系网”等因子，在实践中这种嵌入属性进一步转换为关系竞争优势。在以嵌入性为核心命题的发展阶段，传媒竞争在很大程度上体现为一种关系模式的竞争，这正体现出关系经济形态的典型特征。在这样一种发展逻辑之下，“传媒产业在本质上作为关系经济形态”[①]，在全媒体融合语境中，这种关系经济形态的特征尤为明显。

从另一个维度上看，“关系为王”作为传媒发展的综合性、结构化理念，具有较强的兼容度。在逻辑上，它并不否定内容、产品、技术在全媒体融合框架中的重要性，相反，在由关系所建构的全媒体从结构融合到深层融合的三个理论体系之中（如图 8—5 所示），可以看到它们在关系范式之中的互动性理论图式。

首先是“内容处优”，“内容”仍然担当着全媒体基础性工程的重要角色，优质内容银行体系的建立需要基于“平台”与“用户”

---

① 麦尚文：《“关系”编织与传媒聚合发展——社会嵌入视野中的传媒产业本质诠释》，载《国际新闻界》，2010(1)。

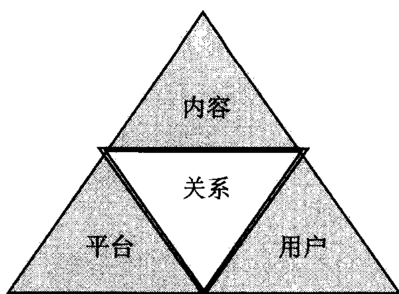


图 8—5 全媒体“关系为王”的一种理论图式

的关系考量，而“内容观”在全媒体融合中更是需要基于“关系信息”进行再建构。其次，可以窥见尚未充分发育的平台理念对于全媒体融合的趋向性推动作用，在这里，平台要围绕着内容生产流程与用户关系来搭建，从而产生基于生产链与用户自洽式这两种平台类型。此外，用户因素在其中也是突出的因素，“以用户为中心”不仅是融合实践的理念转型的方向，也是全媒体融合理论建构的重要来源之一，“用户”诠释总是与内容、技术、平台等因素密切相关的，因此成为“关系为王”的重要注解。随着融合新闻业的进程加快，“关系为王”在理念视阈上还会调适，加入其他有助于融合实践的理论因子，使这一理论诠释体系更为丰富、完整。

关系范式探索性地建构了全媒体从结构融合到深层融合的一种理论图式。由“内容、平台、用户与关系”所建构的“关系为王”理论体系，对全媒体具有较高的解释力，有助于推进更多的结构化思考，可成为深入诠释媒介融合模式的新框架。

而关系范式在媒介研究中也具有自身的缺陷，需要更多的研究取向来补充、纠偏。“关系为王”作为本研究的主导型理论视阈，在理论内涵与外延上也有它的短板因素——“关系”作为一种软性概念，较难体现在具体的物质层面，因此关系作为一种能力，关系的嵌入性作为一种核心指标，如何在全媒体结构中更具体地呈现出来，作为有效的全媒体生产的指引，仍需要深入考量，并在制度层面做出相应的创新设计。尤其是对各种不同类型的文化、制度与结构之中的全媒体嵌入性，仍需深入研究。在全媒体结构融合的过渡

性阶段完成以后，嵌入性分析将转移到“适度嵌入性”，避免“过分嵌入”导致的锁定效应，而这需要在方法论上将结构的、经济的、文化的三方面因素结合起来思考。此外，在全媒体机构之间进行关系建构，即关系上具有高度的相互嵌入性的情形下，关系范式如何为这种“关系”提供完备的解决方案，从而使得关系作为一种资源要素与核心能力，对双方都能释放出正面意义，这对尚处于转型过程中的报业传媒来说，富有挑战性。

关系的这种局限性，也在一定程度上使得本研究呈现出诸多的不足。在方法论上，关系分析方法的科学解释力，来自于它对实证研究取向的权重，但是由于条件的限制，“关于行动者之间的联系的数据”即关系数据的收集，在本研究中未能深入获得规模化的、充分的支撑，而只能以田野观察、深度访谈、深描诠释等质性研究路径来展开，这在一定程度上削弱了对全媒体融合模式的解释力。

此外，本研究对关系视角的分析模式与理论建构的倾向性与权重度，提供了一种结构性的、功能性的分析，在建构层面的创新性不足，尤其是对于具体的全媒体布局模式与生产模式的深层分析显得不足。由于调查的限制以及全媒体改革实践的更新，对角色认同与观念转型的研究的深度也不够。在未来的研究中，关于全媒体融合的研究，全媒体融合模式中的区域差异与媒体差异、新闻观念与职业取向的现状与趋势、媒介融合的适度嵌入性、全媒体融合文化的建构等，都是有待深入探索并进行理论建构的领域，期待学术界同行支持并参与进来，改变融合新闻业“中国式问题”研究的困境。

参考文献

一、中文书目

1. 蔡雯，甘露. 新闻资源开发设计. 北京：中国人民大学出版社，2007

2. 陆小华. 新媒体观：信息化生存时代的思维方式. 北京：清华大学出版社，2008

3. 范东升. 拯救报纸. 广州：南方日报出版社，2011

4. 张向宏. 互联网新技术在媒体传播中的应用. 北京：清华大学出版社，2010

5. 王正鹏. 报纸突围：数字时代传统媒体变身记. 广州：中山大学出版社，2010

6. 徐沁. 媒介融合论. 北京：中国传媒大学出版社，2009

7. 黄楚新主编. 媒介融合背景下的新闻报道. 杭州：浙江大学出版社，2010

8. 王菲. 媒介大融合：数字新媒体时代下的媒介融合论. 广州：南方日报出版社，2007

9. 付玉辉. 大媒体产业：从媒介融合到产业融合. 北京：中国广播电视出版社，2008

10. 尹韵公. 中国新媒体发展报告（2010）. 北京：社会科学文献出版社，2010

11. 彭兰主编. 中国新媒体传播学研究前沿. 北京：中国人民大学出版社，2010

12. 杜骏飞. 中国网络传播研究（2009）. 杭州：浙江大学出版社，2009

13. 马胜荣，唐润华. 新闻媒介的融合与管理：一种业界的视角. 重庆：重庆大学出版社，2010

14. 新华社新闻研究所. 数字化时代的传媒战略转型. 北京：新华出版社，2009

15. 冉华等. 报业数字化生存与转型研究. 武汉：武汉大学出版社，2010

16. 胡汉辉，顾成彦. 网络融合与交叉业务竞争研究. 北京：科学出版社，2010

17. 陈向明. 质的研究方法与社会科学研究. 北京：教育科学出版社，2008

18. 支庭荣，张蕾. 传播学研究方法. 广州：暨南大学出版社，2008

19. 刘少杰. 国外社会学理论. 北京：高等教育出版社，2008

20. 邓正来. 哈耶克社会理论. 上海：复旦大学出版社，2009

21. 王辰瑶. 嬗变的新闻. 北京：中国传媒大学出版社，2009

22. 熊蕾，[美] 朱迪・波罗鲍姆. 变脸：中国新一代职业媒体人口述实录. 北京：新华出版社，2009

23. 罗家德. 社会网分析讲义. 北京：社会科学文献出版社，2005

24. 孙立平. 失衡：断裂社会的运作逻辑. 北京：社会科学文献出版社，2004

25. 孙立平. 断裂：20 世纪 90 年代以来的中国社会. 北京：社会科学文献出版社，2003

26. 童兵. 技术、制度与媒介变迁. 上海：复旦大学出版社，2009

27. 潘维，玛雅. 聚焦当代中国价值观. 北京：三联书店，2008

28. 田智辉. 新媒体传播：基于用户制作内容的研究. 北京：中国传媒大学出版社，2008

29. 赵鼎新. 社会与政治运动讲义. 北京：社会科学文献出版社，2006

30. 李彬. 中国新闻社会史. 上海：上海交通大学出版社，2007

31. 李红艳. 媒介组织学. 北京：中国传媒大学出版社，2007

32. 陈力丹，易正林. 传播学关键词. 北京：北京师范大学出版社，2009

33. 陆学艺. 当代中国社会结构. 北京：社会科学文献出版社，2010

34. 中国社会科学院社会学研究所. 中国社会学（第六卷）. 上海：上海人民出版社，2008

35. 王处辉. 中国社会思想史（第二版）. 北京：中国人民大学出版社，2009

36. 彭兰. 网络传播学. 北京：中国人民大学出版社，2009

37. 周劲. 传媒治理：理论与模式的中国式建构. 北京：人民出版社，2008

38. 胡河宁. 组织传播学：结构与关系的象征性互动. 北京：北京大学出版社，2010

39. 陈力丹，王辰瑶，季为民. 艰难的新闻自律：我国新闻职业规范的田野观察、深度访谈与理论分析. 北京：人民日报出版社，2010

40. 南方日报新闻研究所. 南方传媒研究·全媒体破局（第23辑）. 广州：南方日报出版社，2010

41. 张辰. 当代西方新闻报道规范：采编标准及案例精解. 上海：复旦大学出版社，2008

42. 居延安，胡明耀. 关系管理学. 上海：复旦大学出版社，2006

二、译文书目

43. ［法］麦格雷著，刘芳译. 传播理论史：一种社会学视角. 北京：中国传媒大学出版社，2009

44. ［加拿大］麦克卢汉著，何道宽译. 理解媒介：论人的延伸. 北京：商务印书馆，2000

45. ［美］迈尔斯，［美］休伯曼著，张芬芬译. 质性资料的分析：方法与实践（第二版）. 重庆：重庆大学出版社，2008

46. ［美］华莱士，［英］沃尔夫著，刘少杰等译. 当代社会学理论：对古典理论的扩展（第六版）. 北京：中国人民大学出版社，2008

47. ［美］凯瑞著，丁未译. 作为文化的传播："媒介与社会"论文集. 北京：华夏出版社，2005

48. ［美］费斯克等编撰，李彬译. 关键概念：传播与文化研究词典（第二版）. 北京：新华出版社，2004

49. ［日］水越伸著，冉华，于小川译，李国胜译校. 数字媒介社会. 武汉：武汉大学出版社，2009

50. ［美］艾尔·巴比著，邱泽奇译. 社会研究方法（第十版）. 北京：华夏出版社，2005

51. ［美］西奥多·格拉瑟编，邬晶晶译. 公共新闻事业的理念. 北京：华夏出版社，2009

52. ［美］弗里曼著，张文宏等译. 社会网络分析发展史. 北京：中国人民大学出版社，2008

53. ［英］丹尼斯·麦奎尔，［瑞典］温德尔著，祝建华译. 大众传播模式论（第二版）. 上海：上海译文出版社，2008

54. [美] 安德森著，吴叡人译. 想象的共同体. 上海：上海世纪出版集团，2005

55. [英] 麦克奈尔著，殷祺译. 政治传播学引论. 北京：新华出版社，2005

56. [英] 戴维·莫利，[英] 凯文·罗宾斯著，司艳译. 认同的空间：全球媒介、电子世界景观与文化边界. 南京：南京大学出版社，2001

57. [英] 安东尼·吉登斯著，[英] 西蒙·格里菲斯协助，李康译. 社会学（第五版）. 北京：北京大学出版社，2009

58. [美] 鲍勃·富兰克林等著，诸葛蔚东等译. 新闻学关键概念. 北京：北京大学出版社，2008

59. [法] 居伊·德波，王昭风译. 景观社会. 南京：南京大学出版社，2007

60. [英] 丹尼斯·麦奎尔著，崔保国，李琨译. 麦奎尔大众传播理论（第四版）. 北京：清华大学出版社，2006

61. [美] 菲利普·迈耶著，张卫平译. 正在消失的报纸：如何拯救信息时代的新闻业. 北京：新华出版社，2007

62. [美] 保罗·莱文森著，何道宽译. 思想无羁：技术时代的认识论. 南京：南京大学出版社，2004

63. [荷] 迪克著，曾庆香译. 作为话语的新闻. 北京：华夏出版社，2003

64. [美] 迈克尔·舒德森著，徐桂权译. 新闻社会学. 北京：华夏出版社，2010

65. [美] 坦尼·哈斯著，曹进译. 公共新闻的研究：理论、实践与批评. 北京：华夏出版社，2010

66. [美] 克利福德·格尔茨，韩莉译. 文化的解释. 南京：凤凰出版传媒集团，译林出版社，2008

67. [美] W·兰斯·班尼特著，杨晓红，王家全译. 新闻：政治的幻象. 北京：当代中国出版社，2005

68. [美] 吉特林著，胡正荣，张锐译. 新左派运动的媒介镜像. 北京：华夏出版社，2007

69. ［英］库兰主编，杨击译. 大众媒介与社会. 北京：华夏出版社，2006

70. ［美］波斯曼著，何道宽译. 技术垄断：文化向技术投降. 北京：北京大学出版社，2007

71. ［美］奇达夫，蔡文彬著，王凤彬，朱超威等译. 社会网络与组织. 北京：中国人民大学出版社，2007

72. ［美］罗宾斯，贾奇著，李原，孙健敏译. 组织行为学. 北京：中国人民大学出版社，2008

73. ［美］以色列著，任文科译. 微博力. 北京：中国人民大学出版社，2010

74. ［美］安德鲁·基恩著，丁德良译. 网民的狂欢：关于互联网弊端的反思. 海口：南海出版公司，2010

75. ［美］希思等著，雷静译. 粘住. 北京：中信出版社，2010

76. ［美］曼纽尔·卡斯特著，夏铸九，王志弘等译. 网络社会的崛起. 北京：社会科学文献出版社，2006

77. ［英］安德鲁·查德威克著，任孟山译. 互联网政治学：国家、公民与新传播技术. 北京：华夏出版社，2010

78. ［美］彼得·R·芒戈著，陈禹等译. 传播网络理论. 北京：中国人民大学出版社，2009

79. ［美］马克·格兰诺维特著，罗家德译. 镶嵌：社会网与经济行动. 北京：社会科学文献出版社，2007

80. ［澳］奎恩，［美］费拉克著，任锦鸾译. 媒介融合——跨媒体的写作和制作. 北京：人民邮电出版社，2009

81. ［英］安东尼·吉登斯著，李康，李猛译. 社会的构成：结构化理论大纲. 北京：三联书店，1998

82. ［美］塔奇曼著，麻争旗，刘笑盈，徐扬译. 做新闻. 北京：华夏出版社，2008

83. ［美］克雷格著，刘勇主译. 网络新闻学——新媒体的报道、写作与编辑. 北京：中国时代经济出版社，2010

84. ［加］唐·泰普斯科特，［英］安东尼·D·威廉姆斯著，何帆，林季红译. 维基经济学：大规模协作如何改变一切. 北京：

中国青年出版社，2007

85. ［美］甘斯著，石琳，李红涛译. 什么在决定新闻. 北京：北京大学出版社，2009

86. ［美］斯科特著，刘军译. 社会网络分析法. 重庆：重庆大学出版社，2007

87. ［美］桑斯坦著，毕竟悦译. 信息乌托邦：众人如何生产知识. 北京：法律出版社，2008

88. ［美］赫尼斯，尼尔·保尔森著，佟博译. 组织边界管理：多元化观点. 北京：经济管理出版社，2005

89. 梅绍祖，［美］James T. C. Teng. 流程再造——理论、方法和技术. 北京：清华大学出版社，2004

三、英文文献

1. Tim Dwyer, *Media Convergence*, Open University Press, 2010.

2. Janet Staiger, Sabine Hake, *Convergence Media History*, Routledge, NY, 2009.

3. Paul Levinson, *New New Media*, Allyn & Bacon, 2009.

4. John V. Palvik, *Media in the Digital Age*, Columbia University Press, New York, 2008.

5. Michael Schudson , Leonard Downie, Jr , *the Reconstruction of American Journalism*, Columbia University, 2009.

6. Stephen Quinn, Vincent F. Filak, *Convergent Journalism: an Introduction*, Elsevier (Singapore) Pte Ltd, 2009.

7. Stephen Quinn, *Conversations on Convergence: Insiders' View on News Production in the 21st Century*, N. Y. : Peter Lang, 2006.

8. PR Newswire Aisa , "Chinese Journalists Social Media Engagement Survey Report (2010—2011)", 9th, dec, 2010. http: //misc. prnasia. com/atd/eventreg. php? event _ id=2.

9. Morgan Stanley , "Morgan Stanley 10 Q for the Future of

Internet", 2010. www. morganstanley. com/techresearch.

10. Lee, K. "Salience Transfer between Online and Offline Media in Korea: Content Analysis of Four Traditional Papers and Their Online Siblings." Paper Presented at the Annual Meeting of AEJMC, Toronto, Canada, 2004, August.

11. Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Bependence Perspective*, New York: Harper and Row, 1978.

12. Chunzhang, "Managing the People Side of Change During the Process of Newsroom Convergence: A Case Study of Telegraph Media Group", Dissertation Submitted for the M. A. Degree in Media Management University of Westminster, 2009.

13. TMG Training Programme Series, The One Week Training Programme-TMG, 2006; Editorial Training and Development Modules-TMG, 2007 ; Your Guide to Career Development-TMG , 2009. from: Chunzhang, "Managing the People Side of Change During the Process of NewsroomConvergence: A Case Study of Telegraph Media Group", 2009.

14. Granovetter M. and Swedberg R. , *The Sociology of Economic Life*. Boulder: Westview, 1992.

15. Zerubavel, Eviatar, *The Fine Line: Making Distinctions in Everyday Life*, University of Chicago Press, 1993.

16. Gracie Lawson-Borders , *Media Organizations and Convergence: Case Studies of Media Convergence Pioneers*, Mahwah, N. J. : Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

17. Tanner Andrea, Duhé Sonyal, "Trends in Mass Media Education in the Age of Media Convergence: Preparing Students for Careers in a Converging News Environment", *Simile*, Vol. 5 Issue 3. , 2005.

18. Dailey, L. , Demo, L. Spillman, M. , "The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration between Media

Newsrooms", Paper presented at the Association for Education in Journalism and Mass Communication Conference, Kansas City, MO, 2003.

19. Eric Klinenberg, "Convergence: News Production in a Digital Age", Annuals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 597, Cultural Production in a Digital Age (Jan. , 2005).

20. Kenneth G. Killebrew, *Managing Media Convergence: Pathways to Journalistic Cooperation*, Blackwell Publishing, 2005.

21. Stephen Quinn, *Convergent Journalism: the Fundamentals of Multimedia Reporting*, New York: Petet Lang. 2005.

后　记

在输入“全媒体”三个字构思研究思路之始，三年来我一直被重重矛盾所纠缠。一开始是基于“全媒体”作为一个争议性概念，在传媒学界普遍遇冷，而新闻业界尤其是报业传媒却热度投入，视之为传统新闻业转型的必然路径选择，在战略上高度重视，并形成价值共识。我想，对全媒体的这种“冷暖落差”主要源自两点：一是全媒体在概念上学理色彩看似较淡；二是全媒体是源自国内新闻业界的实践性表述，而在西方媒体融合研究语系中，并无相应词汇与之对应。因此全媒体一开始并未进入国内传媒研究的关键词典。

恰恰是这种偏见增加了我深入探究的兴趣。自六年前西方媒体融合的实践模式与理论体系开始引介到

国内以来，国内传媒学术界的主要概念表述及研究议题，都处于西方理论体系的牵引下。这一方面与国内媒体融合进程较缓慢有关，更主要在于该领域理论自主创造性的相对薄弱。在研读西方媒体融合案例与理论的基础上，我逐渐把焦点转向中国国内的媒体融合进程，尝试寻找融合研究的中国式问题。由此我转换一种视角审视作为中国传媒十年热词的“全媒体”，在理论色彩上，作为一个中国化的概念表达，它其实具有丰富的内涵与逻辑。在实践脉络上，透过国内数十家报业传媒的全媒体探索进程，可以清晰看见中国传统新闻业以融合为主题的“第一个五年”转型轨迹。而这样一个阶段发展样态，有可能是未来传媒业大洗牌的一种预演与准备，对下一个十年传媒变局产生深远影响。

我的研究对象是“全媒体模式”，实质上核心在于“融合”。如书中所论证的，全媒体只是媒体融合 2.0 思维模式——一种基于“关系”变革的结构化融合模式。因此，全媒体作为一种阶段性融合转型理念，必将朝着深度融合方向演进，对这样一种融合进程的关注，本身就具有重要现实价值。那么，国内报业的融合理解、路径选择、经验反思与实践效果如何？本研究着力在国内五家全媒体模式典范，但并非意在发展模式的限定，而在于融合领域的可突破空间与发展规律的找寻，为下一步的融合实践提供参照系。

在调研与写作过程中，另一个矛盾亦缠绕于心。本研究以报业为整体案例建构传统新闻业转型的实践模式与理论体系，而在报业全媒体转型的过程中，电视传媒、通讯社、期刊社、图书出版、企业传媒等也相继提出全媒体发展战略，甚至一些新媒体公司也基于全媒体概念思考变革路径。这一方面增加了我对全媒体研究议题选择的自信心，另一方面也深感压力——理论的创造能否及时回应实践领域更替对新命题的期待？本研究深描的五种全媒体融合模式，能保持多长时间的生长周期？而基于中国化实践语境建构的媒体融合理论，是否可以作为这一领域的一个有力基点，对未来的融合理论产生牵引意义？

关于全媒体融合模式的研究，我在这里着力于两点，首先是媒体融合的“中国问题”找寻与研究，基于中国报业全媒体实践模式

的调研与分析，挖掘从传统新闻业转向融合新闻业的发展脉络与变革规律，从而进行本土融合理论建构。自以为，这个研究初步搭建起了一个研究框架，在融合新闻业研究中打下带有标记意义的“一根桩”，从另一个角度说，也只是打开了门，未来的融合研究可据此深入延展。另外，在方法论上，本研究选择“关系”视角，让新闻学研究与社会学进行一次对话，尝试初步提出融合新闻业研究的关系范式，期待有助于拓宽国内融合新闻学研究的视野与想象力。

本书内容的底稿是我在中国人民大学新闻学院完成的博士论文，后来在我主持的教育部人文社科项目中进行了持续的接力研究。在此过程中，我始终努力保持对融合新问题的关注，始终想尽善尽美地对理论研究的软肋进行补漏，但由于能力所限，其中的一些弊病仍未能及时修正，而作为一名学术新人，调研的展开、实践模式的诠释与理论建构，也难免出现不成熟、不充分的地方，请同行们大力批评指正。

在本书历时逾三年的探索与写作过程中，我没有孤独感，这基于国内外融合研究团队的庞大，更主要得益于我在研究过程中获得了诸多前辈的鼎力支持。特别是我的博士生导师蔡雯教授，她在议题选择、学术路径与研究取向等方面给予我细致有效的指导，并且在百忙工作中抽空为本书写序，非常感谢蔡老师的栽培与支持！在项目调研过程中，诸多媒体同行朋友给予了大力的支持与配合，在此一并感谢。本书的出版获得了中国人民大学出版社编辑翟江虹老师的大力支持，她精益求精的工作态度为本书增色良多，在此深表谢意！

麦尚文

2012年1月于暨南大学明湖苑